

IDENTIFICACIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN BAJO UN MODELO
HUMANISTA EN LA COMPAÑÍA INTERNATIONAL AVIATION SECURITY GROUP
LTDA - I.A.S.G.

WILLIAM ORLANDO BARRAGÁN MÉNDEZ, SANDRA MILENA CONEO OLAYA,
LAURA MARCELA BELTRÁN ANZOLA, CLAUDIA FLORELBA GONZÁLEZ MUÑOZ,
CESAR ANDRÉS PINILLA MOLANO

UNIVERSIDAD PILOTO DE COLOMBIA
ESPECIALIZACIÓN EN GESTIÓN HUMANA DE LAS ORGANIZACIONES
FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS
BOGOTÁ D.C. – DICIEMBRE 2015

IDENTIFICACIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN BAJO UN MODELO
HUMANISTA EN LA COMPAÑÍA INTERNATIONAL AVIATION SECURITY GROUP
LTDA - I.A.S.G.

WILLIAM ORLANDO BARRAGÁN MÉNDEZ, SANDRA MILENA CONEO OLAYA,
LAURA MARCELA BELTRÁN ANZOLA, CLAUDIA FLORELBA GONZÁLEZ MUÑOZ,
CESAR ANDRÉS PINILLA MOLANO

Trabajo de grado para obtener el título de
Especialista en Gestión Humana de las Organizaciones

Asesor: Mg. YAIR GONZÁLEZ

UNIVERSIDAD PILOTO DE COLOMBIA
ESPECIALIZACIÓN EN GESTIÓN HUMANA DE LAS ORGANIZACIONES
FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS
BOGOTÁ D.C. – DICIEMBRE 2015

DEDICATORIA

Esta tesis la dedicamos a Dios quien supo guiarnos por el buen camino, dándonos fuerzas para seguir adelante y no rendirnos ante los problemas que se nos presentaron, enseñándonos a encarar las adversidades sin perder nunca la dignidad ni desfallecer en el intento.

Para nuestros padres por su apoyo, consejos, comprensión, amor, ayuda en los momentos difíciles, y por ayudarnos con los recursos necesarios para cumplir nuestros sueños. Nos han dado todo lo que somos como personas, nuestros valores, principios, carácter, empeño, perseverancia, y coraje para conseguir los objetivos que nos proponemos.

A nuestros esposos, esposas, hijos, novios, novias, hermanos, sobrinos, por estar siempre presentes, acompañándonos paso a paso en la consecución de nuestra autorrealización comprendiendo el sacrificio en atención y tiempo.

De igual manera agradecer a nuestros profesores por su visión crítica en muchos aspectos cotidianos de la vida, por su rectitud en sus profesiones como docentes, y por los conocimientos que nos transmitieron, a la Universidad por dejarnos cursar esta especialización.

*“Todo lo que hacemos debe ser el resultado de nuestra gratitud por lo
que Dios ha hecho por nosotros”*

William Arthur Ward

AGRADECIMIENTOS

Los resultados de este proyecto, están dedicados a todas aquellas personas que, de alguna forma, son parte de su culminación. Nuestros sinceros agradecimientos están dirigidos hacia la Universidad Piloto de Colombia que con su programa de especialización en dirección de gestión humana en las organizaciones nos ha formado para servirle a la sociedad, a los docentes que nos brindaron su conocimiento y nos guiaron en cada cátedra para poder enfocarnos en el tema de nuestra tesis, a nuestro tutor Yair González, quien con su ayuda desinteresada, nos brindó información relevante, próxima, pero muy cercana a la realidad de nuestras necesidades.

A nuestras familias por siempre brindarnos su apoyo, tanto sentimental, como económico. Pero, principalmente nuestros agradecimientos están dirigidos hacia nuestros compañeros por que en cada clase los lazos fraternales siempre se fortalecieron creando el ambiente propicio para el excelente desarrollo de esta especialización y de este trabajo de grado.

Gracias Dios, gracias padres, esposos, esposas, hijos, hermanos, compañeros y en especial, gracias profesor Yair González.

Tabla de Contenido

INTRODUCCIÓN	8-9
Justificación	10-17
Planteamiento del Problema	17-19
Pregunta de Investigación y Objetivos	19
MARCO TEÓRICO	19
La Historia de la Aviación en Colombia.....	19-21
Origen de la Capacitación	21-24
Historia de la Capacitación en México	24-27
Capacitación Laboral: un tema urgente en México	27
Capacitación en Colombia	27-29
Procesos de capacitación desde una perspectiva psicológica	29-33
Proceso de Modelamiento en la Ejecución de Plan de Capacitación.....	34-35
Psicología Humanista	35-38
Necesidades.....	38-40
Diagnóstico de Necesidades	40-43
Clasificación de Necesidades de Capacitación	43-44
Metodología en la Estructuración de un Diagnóstico de Necesidades	44-48
MARCO METODOLÓGICO	48
Diseño	48-49
Participantes	49-50
Estrategias de Recolección de Información	50-51
Fases de la Investigación	51-52
Principios Éticos de la Investigación	52-53
RESULTADOS	53-61
DISCUSIÓN.....	61-64
CONCLUSIONES	64-67
RECOMENDACIONES	67-68
REFERENCIAS	69-71
Enlaces Web.....	71-73
ANEXOS	74

Tabla de Imágenes y Gráficos

Imagen No. 1. Tepochcalli - Cultura Azteca.....	24
Imagen No. 2. Calmecac – Cultura Azteca	25
Imagen No. 3. Revolución Mexicana.....	26
Imagen No. 4. Componentes, teorías e influencias en el proceso de aprendizaje.....	31
Imagen No. 5. Correlación nivel de productividad y planes de capacitación	42

RESUMEN

La presente investigación tuvo como objetivo identificar las necesidades de capacitación más representativas que tiene la compañía International Aviation Security Group bajo un enfoque de la psicología humanista. Para ello se aplicó una metodología cualitativa de carácter hermenéutico, la cual se logró desarrollar a través de la estrategia de recolección de información, entrevista semiestructurada, que se aplicó a tres colaboradores de la compañía de los niveles operativo, táctico y estratégico. Con la información obtenida se realizó un análisis de discurso, proceso que permitió evidenciar aspectos como similitudes, diferencias, coherencia, frecuencia, semántica e ideología de lo expuesto por los participantes, lo cual permitió identificar cinco necesidades correspondientes a cada nivel de la organización, estas son liderazgo, comunicación asertiva, sentido de pertenencia, trabajo en equipo y resolución de conflictos. Al igual se logró reconocer aspectos relacionados con la locación y la metodología del formador a tener en cuenta si la organización toma la decisión a futuro de diseñar e implementar un proceso de capacitación con enfoque humanista.

Palabras Claves: necesidades, capacitación, enfoque, humanista, decisión.

ABSTRACT

This research aims to identify the most representative training needs that has the International Aviation Security Group Company with a focus on humanistic psychology. For this, a qualitative methodology was applied hermeneutical character, which was achieved through the development of information collection strategy, semi-structured interview, which three company's employees of operational, tactical and strategic levels was applied. With the information obtained discourse analysis, process that allowed highlight aspects such similarities, differences, consistency, frequency, semantic and ideology of the comments made by the participants, which allowed the identification of five requirements for each level of the organization is made, these They are leadership, assertive communication, sense of belonging, teamwork and conflict resolution. As it was possible to recognize aspects of location and methodology of the trainer to consider whether the organization makes the decision to future design and implement a training process with humanistic approach.

Keywords: needs, training, approach, humanist, decision.

INTRODUCCIÓN

El presente proyecto de investigación se encuentra orientado hacia la identificación de las necesidades más representativas de capacitación bajo un enfoque de la psicología humanista en la compañía International Aviation Security Group I.A.S.G Ltda., organización multilatina con presencia en los países de Colombia y Perú, su razón social está enfocada en la prestación de servicios especializados de seguridad en el campo de la industria aérea; con más de 10 años de protagonismo en temas de inspección aeroportuaria I.A.S.G se ha consolidado como una compañía líder en la gestión de estándares de protección y seguridad a pasajeros que diariamente acuden a servicios de transporte aéreo como medio de movilización y logística de mercancía.

El punto de partida de la presente investigación es la ausencia de la identificación de necesidades de capacitación enfocado en procesos de desarrollo humano bajo un modelo humanista al interior de la organización, dado que actualmente la compañía prioriza en los colaboradores de los diferentes niveles, tanto operativo como táctico y estratégico, el desarrollo de programas de formación técnica para la ejecución de las funciones y el cumplimiento de los requerimientos legales. Por tal motivo es necesario reconocer cuáles son las necesidades, que al ser identificadas permitiría potencializar aspectos como: actitudes, habilidades, percepciones, motivaciones y hábitos enfocados al crecimiento de una cultura organizacional caracterizada por un ambiente de bienestar y productividad.

Sin embargo, para iniciar con la construcción de un proceso de capacitación bajo un enfoque humanista una de las fases más representativas es la identificación de los aspectos con mayor nivel de prioridad a tomar como directriz en la estructuración del proceso de capacitación. Este proyecto investigativo establece como una de las prioridades el reconocimiento de los procedimientos, considerados como necesidades, a intervenir en la estructuración de un programa de capacitación caracterizado por la incorporación de constructos conceptuales y metodológicos propios de la disciplina de la psicología y específicamente del modelo humanista. Es necesario resaltar que toda decisión o propuesta de cambio que se genere al interior de una organización debe incorporar un proceso de diagnóstico que permita reconocer claramente la brecha existente entre la situación actual de la compañía y la visión ideal de la misma frente al proceso a intervenir o implementar; es por esta razón que se hace prioritario establecer cuál es el componente temático al que estará orientado el proceso de capacitación al interior de la

compañía; el anterior desafío es el que motiva el desarrollo del presente proyecto de investigación dado que el ser humano, desde un enfoque humanista, se percibe como un ser caracterizado por incorporar un sin número de talentos susceptibles de desarrollarse a través de la introspección, aprendizaje continuo y canalización de las oportunidades que brinda el entorno; todos estos aspectos enmarcados en un contexto organizacional se traducen en altos niveles de satisfacción que se reflejarán en los informes financieros de la compañía.

La presente investigación es de tipo cualitativo con carácter hermenéutico utilizando una técnica de análisis de discurso, permitiendo realizar una identificación e interpretación de las similitudes, diferencias, la frecuencia, los significados (análisis semántico), coherencia e ideas centrales de los participantes. Como estrategia de recolección de información se implementó una entrevista semiestructurada con un criterio de selección de muestra no probabilística de tres participantes, los cuales se encuentran en los niveles táctico, estratégico y operativo, quienes fueron seleccionados por su conocimiento, experiencia y permanencia en la compañía.

A través del análisis de los discursos y creencias identificadas por medio de la estrategia de recolección de información anteriormente descrita, se logró reconocer la presencia de elementos que comprometían una sinergia entre las respuestas brindadas por cada uno de los participantes de la presente investigación, en donde se identificó que existen aspectos como comunicación asertiva y el empoderamiento de un rol de liderazgo que se ubican como una necesidad que enmarca a nivel holístico los niveles que conforman la organización, frente a este aspecto es interesante identificar como las opiniones de cada uno de los participantes son diversas a nivel semántico pero apuntan a un mismo concepto. Por otro lado, se identifican necesidades que son segmentadas y reconocidas como preminentes según el nivel de la organización – operativo, táctico y estratégico – por ejemplo, el proceso de trabajo en equipo resalta a nivel operativo, mientras que la adquisición de un modelo de resolución de conflictos caracteriza las afirmaciones del participante del nivel táctico. Lo anterior es solamente una pequeña parte de los grandes hallazgos que este proyecto investigativo logró evidenciar; a lo largo del presente documento se presentarán los antecedentes investigativos relacionados con el propósito de este proyecto, teorías asociadas al enfoque humanista, descripción de la metodología utilizada y resultados obtenidos en el desarrollo de la presente investigación.

Justificación

La presente investigación tiene como objetivo identificar las principales necesidades que requieren de la estructuración de un plan de capacitación en la organización International Aviation Security Group Ltda., que de ahora en adelante se nominará como I.A.S.G. Es de vital importancia que una compañía contemporánea establezca desde sus directrices estratégicas la incorporación de un plan de capacitación que brinde soluciones a las necesidades de nivel cognitivo, actitudinal y comportamental que facilite el cumplimiento de la misión institucional. La etapa inicial para lograr este objetivo es el diseño y ejecución de la fase de diagnóstico que permite identificar claramente las necesidades y estructurar una jerarquización de las mismas, garantizando la construcción de un plan de capacitación efectivo que dé respuesta a las necesidades identificadas con anticipación.

Por esta razón, en el presente estudio se tomarán como referentes investigaciones que describen previas experiencias en el diseño de protocolos de formación enfocados en fortalecimiento de habilidades directamente relacionadas con el desarrollo humano en un contexto empresarial y que involucren la correlación de la cultura organizacional con las características metodológicas del proceso de aprendizaje a desarrollar. Igualmente se analizan estudios pertinentes en relación a teorías de estrategias efectivas de aprendizaje y su relación con el modelamiento de conductas, proyectando alternativas vivenciales, por ejemplo juego de roles percibidos como estrategias que garantizan un proceso de retención de información con mayor nivel de efectividad y que se adapta perfectamente al paradigma de aprendizaje significativo como una estrategia exitosa en la incorporación de nuevos conocimientos, reformulación de esquemas cognoscitivos y ejecución exitosa de una labor específica. Por lo tanto, se busca recopilar las características más relevantes y significativas aplicadas a organizaciones con heterogeneidad de razón social que permita encontrar los métodos más actualizados en procesos de reclutamiento y análisis de información enfocados en la construcción de procesos de instrucción claros y medibles.

Con el objetivo de brindar una aproximación lo más integral posible de la importancia de identificar las necesidades críticas para lograr construir un plan de capacitación adaptado a la compañía anteriormente nominada, es necesario realizar una corta pero importante

contextualización de los aspectos más representativos que pueden brindar una percepción al lector del documento sobre las principales características de la cultura organizacional.

International Aviation Security Group I.A.S.G es una organización multilatina con presencia en los países de Colombia y Perú, su razón social está enfocada en la prestación de servicios especializados de seguridad en el campo de la industria aérea; con más de 10 años de protagonismo en temas de inspección aeroportuaria I.A.S.G se ha consolidado como una compañía líder en la gestión de estándares de protección y seguridad a pasajeros que diariamente acuden a servicios de transporte aéreo como medio de movilización y logística de mercancía.

La ejecución de todos estos procedimientos requiere de la estrecha correlación y armonía entre procesos claramente establecidos y la presencia de un equipo humano altamente capacitado y con habilidades en procesos de toma de decisiones moralmente correctas frente a situaciones socialmente demandantes. Es así como esta compañía garantiza a las aerolíneas cliente como Avianca, Continental, Tame, entre otras, la articulación entre efectividad y eficiencia en la ejecución de la misión organizacional, estructurando lineamientos de verificación de equipaje y aeronaves que garanticen la protección y satisfacción del pasajero.

Teniendo en cuenta el área de influencia y gestión de la organización anteriormente descrita y los efectos que la toma de decisiones de los integrantes de la compañía genera en la sociedad es indispensable la consolidación de un proceso encaminado a fortalecer características intrapersonales que esté enfocado al cumplimiento integral del objetivo organizacional. El logro de este parámetro es de vital importancia en la proyección organizacional hacia el cumplimiento de la visión, pero es necesario describir cual es el marco procedimental que actualmente caracteriza a la organización en temáticas de capacitación e incorporación del modelo de desarrollo humano en los mapas de proceso, al igual que lograr analizar el paradigma de inversión vs capacitación, dado que como menciona Chruden y Sherman en su libro Administración de Personal es importante darle continuidad a los programas de capacitación, analizando la variabilidad presupuestal por que se desarrolla en ese proceso, dado que en un análisis de pérdidas y ganancias lo mejor es invertir en aprendizaje organizacional que contar con empleados con bajo nivel de efectividad y competitividad. (Chruden & Sherman, 1977)

En relación al tema de entrenamiento, dado que así lo nomina la organización, I.A.S.G tiene establecido un plan de instrucción especializado en planes de seguridad aeroportuaria, es de

resaltar que este tipo de espacios formativos están enfocados en el modelamiento de parámetros exclusivamente técnicos, que garantizan el cumplimiento de los requerimientos críticos de cada cargo, por ejemplo entre las temáticas desarrolladas se encuentran aspectos conceptuales relacionados con sistemas de identificación, requisas de personal operativo de asistencia en tierra y los objetos requeridos para esta labor, custodia de áreas restringidas, control de equipaje, detección de explosivos, perfilamiento de pasajeros y documentación; este tipo de entrenamiento se encuentra regulado por la Aeronáutica Civil según el RAC-17¹. Es claro que el proceso anteriormente descrito se enfoca en las características procedimentales y no abarca temáticas relacionadas con el desarrollo de las personas al igual que de los esquemas éticos, haciendo evidente la necesidad de establecer lineamientos que permitan identificar cuáles son los requerimientos críticos a nivel de desarrollo organizacional, no solamente abordando aspectos técnicos, sino abordando el paradigma de la multidimensionalidad del ser humano.

Méndez, J. en el año 2011 realiza un análisis histórico frente a la evolución del proceso de aprendizaje al interior de una organización, autor que se enfocó en el análisis del tema de capacitación laboral tomando como referencia las últimas seis décadas. A través de la fundamentación teórica en los campos de la psicología, economía y administración logró observar transiciones importantes frente a la interpretación del proceso de capacitación originados por los cambios políticos, económicos y sociales de cada década y que lograron evolucionar a través del tiempo, identificándose re significaciones desde la época de los noventa debido a las exigencias de los mercados y competitividad empresarial, generando interacción entre empleadores y trabajadores mediante el entrenamiento asertivo de estos últimos. La capacitación toma un papel importante desde el siglo XXI, este proceso inicia siendo aplicado en las organizaciones y percibiéndose como una estrategia esencial, generando un paradigma de preocupación por el bienestar de sus trabajadores. (Méndez, 2011)

El factor humano es el eje fundamental de las organizaciones y su influencia es decisiva en el desarrollo, evolución y futuro de la misma, el hombre será y seguirá siendo el activo más valioso de la empresa, es por ello que la ciencia en administración de personal ha dado un énfasis

¹ Resolución 06352 – 14 de Noviembre de 2013 – RAC como su nombre lo indica es el reglamento aeronáutico colombiano, tiene como función normalizar las reglas del espacio aéreo colombiano, el mantenimiento de las aeronaves tanto civiles como militares, las formas de inspección, los procedimientos adecuados en toda aeronave y el cuidado legal desde su almacenamiento hasta su montaje

primordial a la capacitación de personas, esto se realiza para facilitar la integración y compenetración del empleado con sus funciones, consolidando un mejor clima de relaciones humanas y de productividad. Pero existe otra estrategia de capacitación, la que está relacionada con las emociones, actitudes y proyecciones de las personas; este proceso se proyecta hacia el desarrollo del hombre, es decir, hacia el fortalecimiento de su personalidad. Esta capacitación es generalmente ignorada. No obstante, es esencial para la vida de la empresa. Descansa en motivos principales éticos. Se refiere, entre otras cosas, a la consciencia de responsabilidad personal en el trabajo, a la autovaloración de la dignidad humana, al crecimiento del sentido del deber y desarrollo del espíritu de justicia. (Siliceo, 2006).

Teniendo en cuenta que el ser humano, se encuentra en un entorno que le exige un constante aprendizaje, es necesario valorar al empleado que interviene en los procesos de la compañía, dado que el conjunto de conductas e ideas que desarrollan este conjunto de personas se traducen en el crecimiento y aumento de productividad de la organización, no hay que ver el proceso de capacitación como un gasto sino como una inversión dirigida al desarrollo, sostenimiento y éxito de los que intervienen en la existencia de la compañía. En la actualidad la capacitación de los recursos humanos es la respuesta a la necesidad que tienen las empresas o instituciones de contar con un personal calificado e idóneo. La poca actualización del personal, es una de las razones por las cuales las compañías se preocupan por capacitar a su talento humano, dado que estas actualizaciones ayudan a implementar conocimientos de nuevas técnicas y metodologías en el mercado, garantizando de esta manera la eficacia en el empleado.

Todo proceso de capacitación es de vital importancia en las compañías, estas permiten contribuir al desarrollo personal y competitivo del individuo como profesional y empleado. La capacitación a todo nivel es una de las mejores inversiones en el talento humano y una de las principales fuentes de bienestar para el personal y la compañía. Hoy en día para que una empresa pueda llegar a tener una alta competitividad y un desempeño eficiente, debe atender a las necesidades del capital humano. El término de “Capital Humano” puede concebirse como una metáfora, si lo tomamos en términos de activos monetarios. Pero es un significado directo, si se piensa que un empleado puede generar valor y contribuir al éxito o al fracaso de cualquier organización. Al mismo tiempo, el empleado es un “inversor”, dado que, según ciertas

circunstancias, se compromete al éxito y hasta usufructúa los “beneficios” obtenidos (Davenport, 2001).

Según el autor Roberto Pinto “la capacidad de las organizaciones para mantenerse actualizadas a la vanguardia y, con ello, generar cambios planificados, será su gran ventaja competitiva en un mundo que se modifica constantemente. Por esto el mejor activo que tendrán es, por un lado, la riqueza intelectual de sus empleados y, por el otro, su capacidad para incrementarla potencialmente. (Pinto, 2000)

Por tal motivo cabe resaltar que el proceso de capacitación es una herramienta fundamental en los procesos de gestión humana, posee tal fuerza y genera un impacto significativo en las organizaciones, no solo en el cambio organizacional que genera sino también por la facilitación y fortalecimiento en los procesos de interacción y cohesión entre el empleador y trabajador; aspectos que fomentan el bienestar colectivo y se convierten en una fuente de progreso traducidos en factores como el aumento en el desempeño, satisfacción y productividad de los empleados; también al cliente externo percibirá este tipo de cambios dado que gozará de un excelente servicio y es quien aprueba o desestima la organización.

Contextualizando el tema a investigar en el presente proyecto es importante analizar que la industria de la seguridad aeroportuaria en Colombia ha tenido un crecimiento exponencial en los últimos años. El servicio ha estado ligado a las más recientes políticas de los gobiernos, así como al aumento de la inversión extranjera. Esto por supuesto obliga a dicha industria a la utilización de nuevas metodologías y a la ampliación de la oferta especializada para atender las diferentes necesidades de la actividad económica nacional. La anterior información confirma que el crecimiento económico del país depende en gran medida de la percepción de seguridad y que el crecimiento de esta actividad económica ha ido aumentando significativamente en los últimos años. Como consecuencia de los atentados del 11 de septiembre de 2001, los gobiernos y las empresas aeroportuarias han venido impulsando políticas de seguridad mucho más fuertes que les brinden a sus clientes la confianza en seguridad. Por tal motivo las compañías de seguridad aeroportuaria se enfocaron en incrementar sus procedimientos para ofrecer un servicio que se acomode a las necesidades de sus usuarios. Debido a esto dichas empresas han implementado programas de formación especializados en la prevención de todo tipo de riesgo garantizando un servicio de calidad, con procesos efectivos y eficientes.

De acuerdo a (Henao, 2014), toda circunstancia que vulnere imprevistamente la seguridad en el aeropuerto El Dorado, es un factor determinante, que no se puede obviar y que en este claramente las empresas de vigilancia y/o seguridad privada deben intervenir por medio de sus funcionarios con la capacitación y formación que estos tengan para estar preparados en asumir e intervenir la aplicación de sus conocimientos en funciones que den respuesta ante los distintos actos presentados y cómo actuar ante estos tipos de eventualidades. Se pueden presentar actos como (sabotaje del aeropuerto y sus aeronaves, secuestros, atentados terroristas). Son múltiples los beneficios que aporta la seguridad aeroportuaria ya que permite una competitividad nacional en términos económicos a través del comercio, turismo, exportaciones e importaciones reconocidos a nivel mundial.

Son frecuentes las investigaciones relacionadas con los procesos de capacitación en contextos industrializados, sin embargo, la correlación existente entre desarrollo de espacios de aprendizaje y organizaciones de seguridad aeroportuaria en contextos latinoamericanos no se ha abordado con la misma intensidad que la relacionada en contextos educativos, hospitalarios e instituciones públicas. La ausencia de antecedentes investigativos frente a la temática de identificación de necesidades de capacitación adaptada a compañías enfocadas en actividades de seguridad en aeropuertos y aeronaves permite evidenciar la importancia de aportar mediante una metodología investigativa nuevo conocimiento relacionado con la temática de este proyecto de investigación.

Actualmente no existen antecedentes investigativos a nivel Latinoamérica que busquen encontrar relación entre el sector de la seguridad aeroportuaria y la identificación de necesidades, aspectos que podrían inducir a que una organización inicie con un proceso de diseño y estructuración de un proceso de capacitación, por tal motivo son interesantes los desafíos en la construcción y desarrollo del actual proyecto investigativo.

Es claro que cada organización a través de su historia es actor y testigo de una serie de cambios e implementación de paradigmas que con un estilo camuflado y heterogeneidad de atributos construye una cultura organizacional claramente definida que afecta a cada uno de los integrantes y procesos que construyen la esencia de la misma. Una compañía percibida como un engranaje de la economía mundial es un organismo multidimensional que busca diferenciarse de las demás compañías, aunque compartan razón social o líneas de producción; esta diferenciación

les permite a las compañías ser percibidas por el nicho al que van definidas como gestores preferidos de oferta y demanda. Sin embargo para lograr el objetivo de toda organización de estar en primera fila en el momento en que un cliente toma la decisión de adquirir un producto o servicio, es prioritario el establecimiento de políticas de capacitación que garanticen la preparación holística de la institución en la búsqueda de satisfacción de las necesidades de la población a beneficiar con la ejecución de la misión organizacional reduciendo la dicotomía entre cultura organizacional y planes de capacitación genéricos.

Una de las prioridades de la presente investigación es lograr identificar la base estructural y epistemológica de un plan de capacitación en un contexto organizacional dedicado a la prestación de servicios de seguridad aeroportuaria, analizando claramente las características diferenciadoras del entorno al que se quiere intervenir. Por otra parte se busca establecer una alianza funcional y estratégica entre los objetivos organizacionales de la compañía I.A.S.G y un conjunto de sugerencias en la estructuración de un plan de capacitación enfocado en el crecimiento y fortalecimiento de esquemas personales y de desarrollo, dado que estas variables tienen una relación directamente proporcional con el incremento en la producción y mantenimiento de las habilidades técnicas a las que la organización anteriormente descrita toma como prioridad en temáticas de formación.

Es importante resaltar que el hecho de que la frecuencia de investigaciones con una temática homogénea al presente proyecto investigativo en un contexto local no existe, permite establecer los principales entes e individuos que se beneficiarán con los hallazgos que se obtengan a través de la cohesión de un grupo de herramientas y el análisis de los resultados obtenidos a través de las mismas. Las compañías que dediquen su gestión en la ejecución de procedimientos de logística y seguridad en contextos aeronáuticos podrán identificar una directriz estructural y procedimental frente al diseño, modificación o mejoramiento de los procesos de identificación de necesidades de capacitación. Las conclusiones que se verán reflejadas a lo largo del proceso de reclutamiento y análisis de información facilitarán medir la efectividad de la metodología empleada permitiendo la estructuración de sugerencias frente a la aplicación e interpretación de datos para futuras investigaciones que puedan ser adaptadas a la cultura organizacional de las compañías que estén interesadas en fortalecer temáticas de aprendizaje en contextos empresariales como un plan estratégico en el logro de la visión organizacional.

Los consultores o gestores de talento humano interesados en temas de creación de perfiles de cargo asociados a temáticas de seguridad, al igual que los estudiantes de programas académicos de pregrado y posgrado enfocados en temas de administración y desarrollo de personal encontrarán directrices interesantes que buscan crear un interés en el fortalecimiento de esquemas cognitivos asociados a las categorías tratadas en el presente estudio. Teniendo en cuenta que la Especialización en Gestión Humana de las Organizaciones de la Universidad Piloto de Colombia establece como una de sus directrices los procesos de búsqueda, innovación y gestión de procesos dirigidos al capital humano de las empresas, este proyecto investigativo presenta aportes significativos en el reconocimiento de la importancia que tienen aspectos como actitudes, creencias y talentos de las personas en la misión y visión de las organizaciones.

Agentes reguladores a nivel nacional como la Aeronáutica Civil encontrarán una herramienta conceptual y metodológica en el proceso de mejoramiento continuo e interpretación de las características críticas, tácticas y estratégicas que los cargos asociados a temas de seguridad aérea deben poseer. Un aspecto a tener en cuenta es las consecuencias positivas que indirectamente recibe la sociedad, teniendo en cuenta que los beneficios de intervenir en temas de capacitación se traducen en una labor con mayor nivel de efectividad; permitiendo evidenciar con mayor frecuencia la ausencia de errores en la logística de seguridad haciendo más baja la posibilidad de éxito en planes terroristas o delincuenciales, dado que al fortalecer esquemas positivos de personalidad el desempeño de una persona en todas las dimensiones, y en especial la laboral, se verán influenciadas positivamente. Como lo menciona Frederick Harmon en su libro *El Triunfo del Ejecutivo* “La educación simultáneamente aumenta los conocimientos, amplía la mente, profundiza el intelecto y agrega una perspectiva más estable a la personalidad” (Harmon, 1992; pág. 134).

Planteamiento del problema

Todas las compañías en la actualidad, independientemente de su infraestructura, cobertura o dominio del mercado, son susceptibles de desaparecer a causa de las exigencias de un sistema socioeconómico caracterizado por los impredecibles cambios, constantes retos y considerable gusto por grandes dosis de innovación. Todos estos aspectos pueden crear dos entornos organizacionales dicotómicos que cumplen un rol decisivo en el futuro de una compañía: el primero de ellos se caracteriza por una cultura organizacional que establece dentro de sus

políticas y mapas de proceso la necesidad del aprendizaje continuo como medio de sostenibilidad y expansión; y el otro entorno, que podría ser considerado como pasivo y contemplativo, se caracteriza por un bajo nivel de prospección y una minimización en el interés por comprender las exigencias del contexto, compañías que con seguridad no darán cumplimiento a la visión organizacional. Es sencillo identificar cuál de las anteriores situaciones es más apetecida por todo el staff de una compañía; cada uno de los integrantes, en especial el núcleo estratégico de la compañía, desea que la organización en la que desarrolla diariamente un rol logre consolidarse en los más altos estándares de calidad y representación, sin embargo es claro que no basta con el deseo de crecimiento, se requiere de procesos con objetivos claramente definidos que den respuesta a las demandas contextuales. El ambiente empresarial exige decisiones rápidas y estilos de procesamiento de información altamente efectivos; en pocas palabras habilidades cognitivas que no son innatas y sí son susceptibles de potencializarse. Para cumplir con este reto existen los programas de capacitación, que cumplen con un rol preventivo y de promoción pero que en conclusión buscan el logro de la misión y un acercamiento a la realización de la visión.

Son cada vez más frecuentes las organizaciones que perciben el rol estratégico y potencializador de la incorporación de una política de capacitación al interior de la compañía, por ejemplo un artículo de la sección de economía del diario El Tiempo publicado en el año 2014 y titulado ¿En que invierten las empresas para capacitar sus empleados? da a conocer que el 80% de 421 empresas de las principales ciudades de Colombia cuentan con una serie de programas de capacitación al interior de la compañía. Sin embargo es interesante identificar la razón fundamental por la cual el 20% restante no acude a este tipo de estrategias; otro dato interesante que brinda este artículo es el valor económico que invierten anualmente las compañías en los programas de capacitación, por ejemplo el 22% establece que el valor invertido es menor a cinco millones de pesos, un 17% distribuye sumas entre cinco y veinte millones de pesos en temas de aprendizaje organizacional, el 11 % destina entre 21 y 50 millones de pesos a sus áreas de capacitación, otro 11% desembolsa entre 101 y 200 millones de pesos anuales, un 3% invierte más de 200 millones de pesos y un 25% de los gerentes de las compañías encuestadas no tiene claro cuál es el valor que se brinda en el presupuesto anual al área de formación. Aunque en el artículo no se establece el porcentaje de pequeñas y medianas empresas es claro que aún el tema de capacitación no es percibido como una inversión altamente efectiva, es constante encontrar

paradigmas organizacionales resistentes que perciben los procesos de capacitación como un gasto que no retorna en su totalidad.

La Aeronáutica Civil como agente regulador y promotor de compañías que intervienen en la logística en contextos aeronáuticos establece anualmente un programa institucional de capacitación, sin embargo al revisar el documento que está aprobado para el año 2015² es interesante encontrar una serie de 372 programas de formación claramente definidos enfocados en la adquisición o fortalecimiento de habilidades técnicas, tomando como prioridad la adquisición de conocimientos; sin embargo no se hace reconocible el interés por capacitar en temas de desarrollo humano, características personales o aspectos de bienestar institucional. Es necesario resaltar que la Aeronáutica Civil es el organismo que establece las políticas de carácter obligatorio frente a las organizaciones que en la ejecución de su razón social involucran temas de logística en ambientes de aeropuertos y aeronaves. Aspecto que permite evidenciar como el tema de formación en contextos de seguridad aeroportuaria ha sido delimitado a aspectos netamente técnicos.

Pregunta de investigación

¿Cuáles son las necesidades de desarrollo humano más representativas que pueden facilitar la estructuración de un proceso de capacitación con enfoque humanista en la empresa I.A.S.G.?

Objetivo general

Identificar las necesidades más representativas de los trabajadores de la organización I.A.S.G LTDA en el desarrollo de un modelo de capacitación con orientación humanista.

Objetivos específicos

Caracterizar los tipos de necesidades de la compañía I.A.S.G LTDA concernientes al desarrollo humano de sus actividades laborales.

Identificar los aspectos ideales a nivel pedagógico y locativo que pueden facilitar la estructuración de un plan de capacitación con enfoque humanista.

² Aeronáutica Civil de Colombia. (2015). Plan institucional de capacitación aprobado para el año 2015

MARCO TEÓRICO

La Historia de la Aviación en Colombia

A continuación se realiza una pequeña introducción de los inicios de la aviación en Colombia, lo que permitirá tener una visión más amplia de la importancia y de lo novedoso que fue el inicio de esta en el transcurrir de los años, también se dará una explicación del desarrollo y evolución que ha tenido la aviación gracias a la innovación y lo ingenioso y recursivo que puede llegar a ser el ser humano. De acuerdo al artículo de León Karim en el 2011, en donde describe y brinda una clara perspectiva de la historia sustentando que “desde tiempos inmemoriales el ser humano ha observado el vuelo de los pájaros y ha deseado poder algún día imitarlos. La historia registra numerosos intentos y adelantos con este propósito. Desde los dibujos de Leonardo da Vinci en el siglo XIV hasta el primer vuelo de los hermanos Wright en 1903.” (Karim, 2011)

“Colombia comenzó a ser testigo de los prodigios de la navegación aérea el 12 de junio de 1893, cuando el argentino José María Flores se elevó sobre Popayán a bordo de un globo inflado con gas de petróleo. Flores hizo un vuelo similar sobre Bogotá el 27 de octubre de 1845, desde el patio principal del colegio mayor de Nuestra Señora del Rosario. Sus hazañas tuvieron como escenario posterior las ciudades de Medellín, Barranquilla y Tunja. Veinte años después, el mexicano Antonio Guerrero ofreció una exhibición en el Parque Berrío de Medellín; allí colgado de un globo, realizó todo tipo de piruetas que hicieron las delicias de los espectadores. Los canales de la aviación civil registran asimismo al canadiense John Smith, quien hizo en Barranquilla un vuelo de acrobacia deportiva, en diciembre de 1912. Más adelante, Smith, un joven de 21 años, se trasladó a Medellín, donde, el 26 de enero de 1913, efectuó un vuelo sobre la ciudad, a bordo de un avión Farman. Después llegó a Barranquilla el norteamericano Knox Martín, quien habiendo entablado amistad con Carlos Obregón y Ulpiano Valenzuela, los acompañó a Estados Unidos donde adquirieron un avión Curtis Standard construido en madera y tela, propulsado por un motor de 150 HP para hacer deportes, acrobacias y vuelos cortos. Esta fue la famosa aeronave en la cual Martín hizo su primer vuelo de correo el 18 de junio de 1919, al cual invitó a Mario Santo Domingo.” (Forero, 1964; pág. 394)

Es por esta razón y después de tanto insistir en conquistar los aires que el ser humano se ha visto en la necesidad de diseñar e implementar desafíos tecnológicos que han requerido numerosos años de prueba y estandarización; Colombia no podía ser la excepción, cuenta con aeropuertos, aviones y aerolíneas que cumplen con los estándares internacionales y personal

idóneo para ejecutar las actividades de la operación en la seguridad aérea la cual se encuentra regulada por el RAC -17 de la Aeronáutica Civil.

A lo largo de esta historia y la modernización se puede decir que Colombia hoy en día

“Ostenta el título de tener la compañía de aviación más antigua de América, pues su consolidación pasó por el establecimiento de la compañía Colombo-Alemana de Transportes Aéreos, SCADTA, luego en 1940, por la nacionalización de la misma, gracias a la fusión de SCADTA, ya en manos norteamericanas y SACO, Servicio Aéreo Colombiano, que la convirtió en Aerovías Nacionales de Colombia, AVIANCA. Desde el 2004 hace parte del grupo empresarial brasileiro Synergy bajo un nuevo nombre Aerovías del Continente Americano, AVIANCA.” (Vargas, 2011; pág. 28)

Esta gran estructura toma más relevancia a partir de los atentados del 11 de septiembre del 2001, fecha en la cual la seguridad, la política y la economía mundial cambiaron tras los atentados perpetrados a los Estados Unidos. A raíz de esta eventualidad, todo aeropuerto y aerolínea se han enfocado en desarrollar medidas de seguridad con el apoyo de los gobiernos de cada nación, para contrarrestar que un suceso como el del 11 de Septiembre 2001 se pueda repetir; generando y diseñando múltiples inventos tecnológicos que le ayudan al factor humano a desarrollar los diferentes procesos como son la requisa tanto de pasajeros como de equipaje, donde se controla que no se transporte ningún elemento que pueda poner en riesgo la operación y mucho menos la vida de las personas, adicionalmente se realizan procesos de formación continuamente al personal en el hacer de los procedimientos, para que estos se realicen con rigor y se pueda evitar cualquier anomalía o riesgo.

Específicamente en Colombia la Dirección General de Aeronáutica Civil es la autoridad responsable en materias de seguridad de la aviación civil en el territorio nacional y en el caso de aeropuertos y aeródromos establece las medidas y procedimientos a ser aplicados tanto en tierra como en vuelo para resguardar y proteger aeronaves, pasajeros, carga, correo y suministros. Los Servicios de Seguridad Aeroportuaria (AVSEC), se prestan en todos los aeropuertos y aeródromos del país donde se realizan operaciones de transporte público, los cuales se ejecutan de acuerdo a la normativa de la Organización de Aviación Civil Internacional (OACI). Estos servicios de seguridad son ejecutados por personal idóneo que debe ser seleccionado y que cumpla con los estándares del perfil según la resolución 0222 de 2009 de la Aeronáutica Civil, es por esta razón que esta investigación busca identificar las necesidades del personal de seguridad de la compañía I.A.S.G que permita reconocer la importancia de la capacitación en temáticas de

desarrollo humano en el fortalecimiento de los lineamientos del perfil. Sin embargo, para facilitar que el lector del presente proyecto logre establecer una percepción holística de los avances a nivel histórico de los procesos a los que hace referencia esta investigación, se hace necesario continuar con los acontecimientos, culturas y causas que dieron origen a los procesos de capacitación.

Origen de la Capacitación

Es Importante destacar los referentes teóricos que han caracterizado la capacitación de los recursos humanos en el mundo y los procesos de aprendizaje, a través de la historia, haciendo referencia a los siguientes ciclos o etapas: La antigüedad y el código de Hammurabi, la edad media, la revolución industrial, la capacitación en las escuelas industriales, los primeros gremios de desarrollo de la administración, la influencia de las guerras, y la sociedad de la información y el conocimiento. (Mc Lagan, 2004) citado por (Mitnik & Coria, 2007). En la antigüedad, los únicos que tenían la oportunidad de capacitarse eran los más ricos, el aprendizaje se transmitía de manera verbal de generación en generación, se supervisaba la ejecución de los oficios o actividades y existía un entrenamiento de familias enteras que se especializaban en alguna tarea o actividad específica.

Para (Lara, 1986) estudioso del Código de Hammurabi³, (1792-1750 a. de C), los Babilonios ya incluían un proceso de regulación de normas en cuanto a la capacitación y al resultado del trabajo ejercido por los maestros y los aprendices. Lo que pretendía el código era llevar el orden justo de las cosas. Si una vivienda construida por un trabajador no era entregada en óptimas condiciones y su dueño sufría algún daño como consecuencia de esa mala construcción, el castigo era severo o quizás la muerte. La organización de los gremios durante siglos fue la encargada de proveer de formación a quienes se dedicaban a un oficio. Eran agrupaciones creadas con propósitos religiosos, sociales y laborales. Con el surgimiento de la era industrial, primera mitad del siglo XVIII aparecen innumerables escuelas industriales cuya meta era lograr el mayor conocimiento de los métodos y procedimientos de trabajo, en el menor tiempo posible. (Siliceo, 2006).

³ Código de Hammurabi. Código legal promulgado por el rey de Babilonia, Hammurabi (1792-1750 a. de C).

Hacia el año 1775 se veía de otra manera al maestro y al jornalero: como trabajadores especializados que se hacían cargo de diferentes puestos de trabajo. Se empezaron a implementar los procesos de instrucción obrera en los sitios de trabajo. Según (Sleight, 1993) citado por (Mitnik & Coria, 2007), hacia el año 1800 con la revolución industrial, se crearon las escuelas o fábricas en las que los trabajadores eran capacitados en aulas dentro de las fábricas. Las fábricas exigían una disciplina muy rigurosa, por la especialización de la mano de obra. El manejo de las máquinas y los equipos era muchísimo más complejo, por tanto, se generaron una serie de cambios de métodos utilizados para el mejoramiento de los procesos. Se crea la necesidad de aplicar una mayor capacitación.

Para los procesos de entrenamiento y su eficacia en las guerras, Allen Melancthon Sumner⁴ desarrolló una metodología que les permitía ejecutar y evaluar el entrenamiento de personas para construir barcos. Para el año de 1920, la naciente propuesta da indicios de nuevas formas de abordar el proceso de capacitación. Los requisitos para que se diera el proceso de aprendizaje era la motivación, las nuevas ideas y la asociación con conocimientos previos, la aplicación de ejemplos y posteriormente se procedía a verificar si se había dado el aprendizaje. (McCord, 1976).

Finalizando el siglo XX al desarrollo de la administración que se inicia con Taylor y su sistema de organización racional en el trabajo y continúa, entre otros, con Max Weber y su teoría de la burocracia (como base del sistema moderno de producción), Von Bertalanfy y su teoría de los sistemas, Peter Drucker y la administración por objetivos, Porter con el planeamiento estratégico de la organización o Demming (calidad total), autores que ha generado avances importantes que derivan de dichas teorías en temas de capacitación de personal. Para (Chiavenato, 1995), en ese contexto, el desarrollo de las teorías de estos autores representativos surge por el aceleramiento, desorganización de las empresas y el aumento de la producción; por otro lado, la necesidad de aumentar la competencia y la eficiencia en las organizaciones.

Alrededor del año 1980 con el auge tecnológico y el impacto que desencadenó la cambiante sociedad actual, las necesidades de capacitación se prolongan más allá de los estudios universitarios y se extienden a lo largo de toda la vida. El aprendizaje continuo resulta

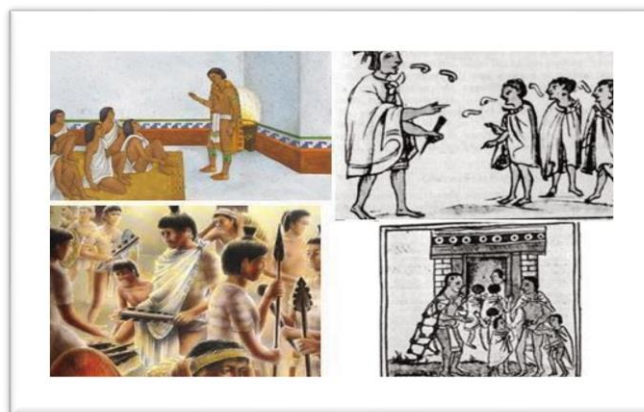
⁴ Clase Allen M. Sumner, barcos de guerra construidos por la Armada Norteamericana (US Navy), siendo nombrado con el nombre del Capitán de los Marines Allen Melancthon Sumner, murió en combate durante la Primera Guerra Mundial.

indispensable tanto por las exigencias derivadas de los cambios en los entornos laborales como también para hacer frente a los cambios que se producen en el ámbito social (García 1999). Con los nuevos entornos formativos en la web que incorporan las TIC, que flexibilizan el espacio y tiempo en el que se da el proceso de capacitación, y facilitan el acceso al conocimiento en cualquier circunstancia. A nivel internacional se han venido registrando el desarrollo de teorías, modelos y metodologías tendientes a la transformación de los procesos de capacitación del talento humano de las organizaciones, así como los lineamientos generales aplicados en algunos países para su implantación y desarrollo de sus respectivos modelos y experiencias. Es importante contextualizar la evolución de los procesos de capacitación en un contexto latinoamericano, identificando la historia del pueblo mexicano, como una cultura representativa en los procesos de aprendizaje y fortalecimiento de conocimientos y habilidades.

Historia de la Capacitación en México

Carlos Reynoso, en sus notas sobre capacitación en México, nos incorpora en el contexto de organización social, económica y religiosa de los Aztecas, encontrando que ya existía una educación para el trabajo en Tepochcalli y el Calmecac, conocidos como centros de entrenamiento de los jóvenes de la ciudad en las artes militares, la religión, y la disciplina, y que también cumplieron la misión de capacitar o adiestrar a jóvenes en el trabajo.

Imagen 1. Tepochcalli. Cultura Azteca

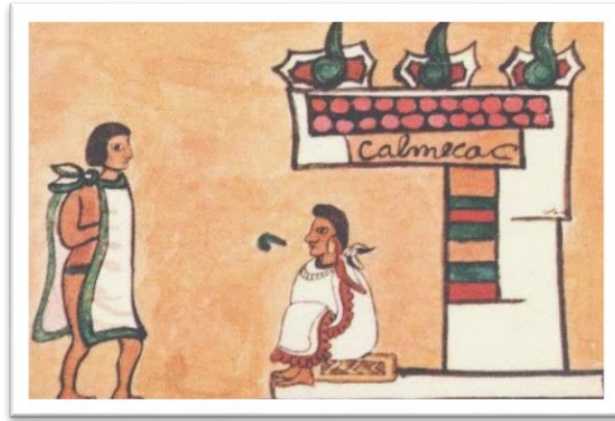


Extraído de <http://afrarodriguez.blogspot.com.co/2014/10/calmeac-y-telpochcalli.html>

Tomado del libro Los Tuxtlas: nombres geográficos pipil, náhuatl, taíno y popoluca de Antonio Francisco Rodríguez

En la educación Tepochcalli se preparaba para el trabajo y las actividades militares. A esta clase pertenecían los plebeyos.

Imagen 2. Calmecac



Extraído de <http://afrarodriguez.blogspot.com.co/2014/10/calmecac-y-telpochcalli.html>

Tomado del libro Los Tuxtlas: nombres geográficos pipil, náhuatl, taíno y popoluca de Antonio Francisco Rodríguez

Al Calmecac se le preparaba para ser líder, y se dedicaba más a las labores académicas. A esta clase pertenecían los nobles.

Ahora bien, (Soto, 2010), dice que los aprendices estaban bajo la supervisión de un maestro, único dueño de los medios de trabajo y la materia prima. Los aprendices recibían comida y alojamiento y la oportunidad de entrenarse en algún oficio, como retribución a su labor. También tenían la opción de ascender a oficiales y recibir paga cuando ya se adquiría el conocimiento. El Centro de Capacitación y Calidad Zacatecas de México⁵, nos centra hacia el año 1800, donde aparecen los artesanos, quienes tenían a su cargo a los aprendices, los cuales después de culminar su proceso de aprendizaje se convertían en artesanos. La industrialización y el proceso tecnológico en México no evolucionó tan rápidamente, la esclavitud y la explotación del trabajador permanecieron durante mucho tiempo, y el sistema de aprendices en el que se incluyó aprendizaje padre e hijo, continuó muchas décadas.

⁵ El Centro de Capacitación y Calidad Zacatecas de México, es un organismo diseñado ex profeso para capacitar la comunidad trabajadora del Instituto Mexicano del Seguro Social, creado con el propósito de satisfacer los requerimientos en materia de formación y adiestramiento, pronunciados en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, en la Ley Federal del Trabajo y el Contrato Colectivo de Trabajo.

Con el auge del desarrollo tecnológico, el sistema de aprendices se fue remplazando por uno que supliera la demanda de recursos humanos calificados y es aquí donde la capacitación logra un carácter más formal y complejo. Durante el porfiriato⁶ (de 1876 a 1911), la tierra se consideraba la fuente de riqueza más grande y estaba en manos de un sector de la sociedad, lo que provocaba la explotación excesiva de los trabajadores del campo. Las jornadas de trabajo excedían hasta las 14 horas diarias caracterizadas por una baja remuneración en la que las mujeres y niños eran sometidos a condiciones infrahumanas.

Imagen 3. Trabajadores establecimiento textil del Valle de Orizaba. Sindicalistas y trabajadores. Revolución Mexicana



Extraído de <https://facetashistoricas.wordpress.com/2011/12/02/libro-los-trabajadores-del-valle-de-orizaba-y-la-revolucin-mexicana/>

En la página de la STPS⁷, en historia de México, encontramos que para el año 1915, durante el mandato de Venustiano Carranza, el Departamento de Trabajo se incorporó a la Secretaría de Gobernación, y al mismo tiempo se elaboró un proyecto de ley sobre el contrato de trabajo. Dos años después fue promulgada la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, que decretó los derechos de los trabajadores en el artículo 123. Luego de muchas luchas surge el derecho a la capacitación. Las empresas estaban obligadas a capacitar y adiestrar sus trabajadores. La ley establecería los sistemas, métodos y procedimientos frente a los cuales los patrones deberían cumplir con dicha obligación. Los trabajadores que aprobaban los exámenes de capacitación tenían derecho a que se les expidiera su certificación.

⁶ Porfiriato: Periodo histórico durante el cual el ejercicio del poder en México estuvo bajo control de Porfirio Díaz.

⁷ STPS (Secretaría del trabajo y previsión social de México)

(Aguilar, 2010), habla acerca del Marco Legal que regula la capacitación en México, por el cual se crearon entidades públicas para capacitar a los trabajadores entre ellas el Servicio Nacional del Empleo del Distrito Federal, el cual otorga distintos apoyos, como capacitación totalmente gratuita, ayuda económica mensual durante el tiempo de capacitación y constancia que acredita la participación en el curso. La capacitación tiene una estructura y bases epistemológicas y estructurales, entre las que se encuentran: capacitación mixta y capacitación en la práctica laboral. Se realizan programas de capacitación y modernización (CYMO), su objetivo es contribuir al fortalecimiento y la ampliación de empleo en micros, pequeñas y medianas empresas (MPYMES), así como grupos productivos, buscando avances en los niveles de productividad, calidad y competitividad.

Capacitación Laboral: un tema urgente en México

El periódico El Financiero menciona el Foro Internacional “transformación, habilidades para la productividad” organizado por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), el pasado 29 de abril de 2014, que abordó el tema de la realidad productiva de México como un país de una economía emergente, concluyendo que se deben reforzar las relaciones entre educación y productividad. Se resaltaron los siguientes datos: El 63% de los trabajadores no participan en programas formales de capacitación; sólo el 37% de los trabajadores han tomado cursos de capacitación en los últimos meses; y el 0.01% del PIB se destina a la capacitación para el trabajo. Estas cifras repercuten de manera directa, en la productividad del país. Es cierto que el tema principal puede ser educación y la necesidad de acercar la realidad laboral a los estudiantes, pero también es muy cierto que se requiere una conversión en la gran mayoría de las empresas mexicanas.

Sin embargo, existen antecedentes totalmente claros en el inicio y evolución de los procesos de capacitación a nivel local, que permiten identificar que, específicamente en Colombia, las exigencias contextuales y el deseo de mejora constante han generado el desarrollo de procesos de enseñanza en diferentes contextos.

Capacitación en Colombia

Gerardo Reichel Dolmato, en su libro Arqueología de Colombia, señala que los indígenas desarrollaron hacia los 14.000-12.000 AC sistemas de vida móvil basados en la caza y la

recolección, sistemas que miles de años después ante la extinción de la mega fauna, se transformarían a la explotación de lugares cercanos a la costa, a la adopción de la agricultura y de la residencia sedentaria. Existía un gran desarrollo cerámico y agrícola sobre todo de cultivos de maíz y yuca, y la población aumentaba hacia las laderas de las cordilleras, lo que les permitió adoptar un su sistema económico, político y social. En este sentido los antiguos residentes ya contaban con unas prácticas de entrenamiento dentro de una organización comunitaria. La instrucción comenzaba cuando eran niños, y la meta propuesta era alcanzar las habilidades propias de los cazadores, guerreros, o artesanos.

El libro Introducción a la historia económica de Colombia, de Alvaro Tirado, menciona que en la época de la Colonia (1538-1717), España inició la esclavitud de los indígenas que poblaban el territorio al igual que la explotación de la tierra. La época fue marcada por la esclavitud, abolición del trueque y otras formas de vida indígena. El dominio español influyó significativamente en los cambios culturales y económicos del país. Se fueron conformando las encomiendas, las mitas y los resguardos. La encomienda, se consideró la base de la economía colonial, dado que era el centro de producción agrícola y también minera.

La primera Junta en declarar la independencia absoluta de España en el antiguo territorio del Virreinato fue Caracas, el 5 de julio de 1811. Los hechos ocurridos en Cartagena precipitaron la declaración de independencia absoluta en las demás ciudades del Nuevo Reino. (Demetrio, 2008). Hacia 1850 los empresarios se organizaron en sociedades de artesanos que capacitaban a su personal, lo que se terminó por convertir en una fuerza política que aún sin proponérselo fue uno de los factores que desencadenó la guerra civil de 1851, sumergiendo en la crisis el sector empresarial; sin embargo en medio de esta hay un nuevo aire para los empresarios de Santander, Cundinamarca y Antioquia quienes se consolidaban desde entonces como los estados con mayor número de empresas constituidas, la mayoría de ellas del sector manufacturero, minero, agroindustrial y comercial. Kalmanovitz (2006).

En la constitución de Rio Negro 1863, la libre iniciativa empresarial privada, y el incremento de la exportación de materias primas y productos agroindustriales en 1870 propició la consolidación de la banca libre que vivió su época dorada entre 1870 y 1886. Carlos Martínez Silva, habla del auge de las empresas colombianas, con el mejoramiento de los carretables y la aparición de las redes ferroviarias, que dinamizaron el comercio en las regiones más apartadas de

la capital, como fue el caso del Ferrocarril del Pacífico, Ferrocarril de Antioquia y el Ferrocarril de la Frontera que dio un mayor auge al comercio Cucuteño con Venezuela. Los trabajadores se agruparon en sindicatos debido a los constantes abusos en los salarios de los obreros, lo que trajo como consecuencia enfrentamientos entre trabajadores y empleadores.

La página Colombia Aprende del Ministerio de Educación, se remite al acontecimiento denominado como el nacimiento del día de los trabajadores, es decir, el 1 de mayo. En 1886, en los Estados Unidos fue promulgada la Ley de Ingersoll, la cual estableció una jornada máxima de 8 horas para los trabajadores. Como no fue acatada por los empresarios, esto trajo como consecuencia que más de 350 mil trabajadores organizados paralizaran el país con más de cinco mil huelgas realizadas en ciudades como Nueva York, Cincinnati y Detroit, con resultados positivos para la multitud obrera. Sucesos como estos instituyeron el día internacional del trabajo en Norteamérica y fue adoptado y promovido por la Asociación Internacional de los Trabajadores, de la clase común obrera de todo el mundo, incluido Colombia.

A partir de esos sucesos surgen grandes cambios económicos y sociales en la demanda del trabajo, de menos a más calificado, a raíz de la apertura económica y de los procesos de modernización que enfrenta Colombia desde comienzos de la década de los noventa. Las empresas y el gobierno deben adoptar nuevos mecanismos en cuanto a la modernización de los procesos de capacitación que le permita al trabajador adaptarse a los nuevos cambios de acuerdo a la globalización.

Luego de realizar un recorrido por los principales hechos y reconocer la importancia que personas, culturas e ideales han tenido en el surgimiento y posicionamiento de los procesos de capacitación en entornos comunitarios y organizacionales, es de vital importancia entender cuáles son los elementos que interactúan en el proceso de aprendizaje; factores claves en el momento de analizar la efectividad y coherencia de una estrategia enfocada a la maximización de habilidades o conocimientos en las personas beneficiadas con el proceso de capacitación.

Procesos de capacitación desde una perspectiva psicológica

Es interesante identificar como las temáticas de capacitación, planes de instrucción y modelamiento, teorías en procesos de aprendizaje y la continua inquietud del ser humano por analizar la mística en los flujos electroquímicos de la interiorización y mantenimiento de

información al interior del cerebro humano tienen base en la disciplina de la Psicología. Esta postura permite articular aspectos biológicos, contextuales, emocionales y cognitivos que se centran en la búsqueda constante de respuestas frente a la relación entre aprendizaje significativo y la ejecución de conductas efectivas frente a exigencias contextuales heterogéneas. (Balduzzi, 2010) dedica el octavo capítulo de su obra *Psicología y Trabajo*, al análisis del proceso de capacitación, entendiéndolo como un proceso de aprendizaje – reestructuración de esquemas – evaluación de resultados, en donde la base epistemológica se centra en la conceptualización del proceso de adquisición y procesamiento de información. A lo largo del texto es clave identificar la postura de la autora frente al aporte que las teorías del campo de la psicología han aportado a la estructuración y mejoramiento continuo de los procesos de capacitación en contextos organizacionales.

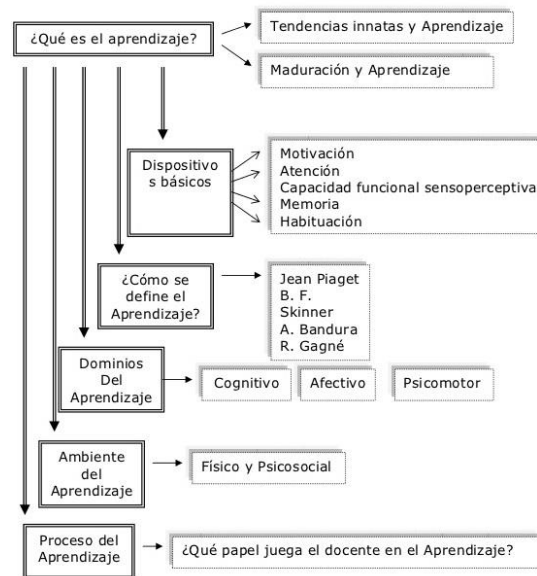
A pesar de que en el campo del concepto de aprendizaje han influido numerosas disciplinas, la psicología se ha planteado como reto aclarar todos los mecanismos biológicos que pueden ser categorizados como estándar y de procesamiento de información que cuentan con un componente particular o subjetivo, que en conjunto brindan un nivel de efectividad y eficiencia heterogéneo en cada ser humano.

(Harrsch, 1983) brinda una perspectiva práctica del rol de psicólogo en un contexto que este caracterizado por la alta tasa de interacción social, en donde las variables de orientación y énfasis por el crecimiento del grupo a intervenir son las prioridades en la gestión del grupo de profesionales que alimentan esta disciplina. Es necesario resaltar que las áreas de gestión del talento humano de las organizaciones comúnmente están conformadas por profesionales en psicología, sin embargo, es evidente que profesiones de índole administrativo y humanístico realizan aportes imprescindibles en el desarrollo del capital humano, siempre y cuando la prioridad sea el bienestar del ser inmerso en un contexto de productividad. Estandarizando la propuesta de Harrsch, es oportuno relacionar el rol orientador y de crecimiento con los objetivos generales de un plan de capacitación, permitiendo correlacionar la connotación empírica de la teoría psicológica.

(Shunk, 1997). En su obra *Teorías del Aprendizaje* realiza una recopilación de las principales teorías en relación al proceso de reclutamiento, análisis y mantenimiento de la información. En la gráfica 1 se logra identificar la propuesta estructural con la que el autor busca

synetizar el proceso de aprendizaje, estructurando la correlación y estructuración entre cada uno de los elementos que intervienen en la adquisición de información, la decodificación y posterior análisis.

Imagen 4: Componentes, teorías e influencias en el proceso de aprendizaje según Shunk



Tomado del libro Teorías del Aprendizaje de Shunk, D. Pág. 187

El anterior modelo busca describir claramente las características y componentes que se involucran en la asimilación e incorporación de los estímulos del ambiente, estableciendo la heterogeneidad de aspectos que interaccionan en el proceso de aprendizaje. Entender los subprocesos que conviven armónicamente en la tarea diaria de interpretación y asimilación del entorno es clave al momento de abordar procesos de adquisición y modificación de información, por tal motivo se analizará puntualmente cada uno de los dispositivos básicos que influyen en el proceso anteriormente mencionado. El primer aspecto a considerar es la motivación, es común encontrar sinónimos como impulso, gusto, alegría, entre otras; todas estas características están relacionadas entre sí pero lo interesante de este proceso es que se generará como resultado el desarrollo o mantenimiento de una conducta. (Robbins, 1999) desarrolla un análisis interesante de este concepto:

“La motivación es el deseo de hacer mucho esfuerzo por alcanzar las metas de la organización, condicionado por la necesidad de satisfacer alguna necesidad individual. Si bien la

motivación general se refiere al esfuerzo por conseguir cualquier meta, nos concentramos en metas organizacionales a fin de reflejar nuestro interés primordial por el comportamiento conexo con la motivación y el sistema de valores que rige la organización”. (Robbins, 1999; P. 17).

La anterior definición y ejemplificación del concepto de motivación permite entender cómo se construye una sinergia entre los intereses personales y la estructura de la organización, aspecto prioritario al momento de correlacionar un programa de formación con la estructura de cultura organizacional.

En el proceso de aprendizaje se hace presente un procedimiento de carácter bidireccional en el que ingresa información del contexto a través de los sentidos, esto genera una etapa de procesamiento de la información que se forma desde la periferia hasta los órganos encargados de asimilar e integrar la información. Resulta interesante entender cuál es el proceso de elección que realiza el ser humano para decidir cuál de todos los estímulos presentes en el contexto es el más indicado o interesante para resaltarlos entre cientos de imágenes, olores, sensaciones y sonidos que existen en un ambiente particular. El proceso de atención es el encargado de realizar un minucioso filtro del continuo ataque sensorial al que están expuestos los seres humanos; (Reategui y Sattler, 1999) establece en su trabajo basado en la meta cognición atributos bastante interesantes al proceso de atención; por una parte lo vincula con apreciativos de complejo y discriminativo que acompaña todo proceso cognoscitivo y que permite que todo ser humano logre adaptarse a un entorno y consecuentemente logre dar respuesta a las demandas del mismo.

La capacidad funcional sensoperceptiva es la autopista que permite la interacción entre la información que brinda el contexto y el cerebro; articula todas las sensaciones fisicoquímicas del entorno para que logren ascender de la barrera de la periferia y dar vía libre a la transmisión de información a través de los conductos nerviosos que desafían la velocidad de la luz. Autores como (Ballesteros y García, 1996) interpretan el proceso de sensopercepción como la capacidad funcional sensoperceptiva es indispensable para que exista un proceso de aprendizaje, los sentidos son los sistemas especializados que tiene el cuerpo humano para adquirir información, frente a la ausencia o déficit en alguno de ellos es posible que la percepción del contexto se realice en forma parcial o imprecisa. Sin embargo (Davidoff, 1976) presenta una propuesta bastante interesante que puede influir en la cuantificación de los sentidos:

“Antiguamente se creía que sólo existían cinco sentidos: la vista, el oído, el gusto, el olfato y el tacto. Pero los científicos contemporáneos hablan de diez sentidos, ya que el tacto está conformado por cuatro sentidos de la piel, ellos son los que permiten detectar el calor, el frío, la presión y el dolor. Dos sentidos más no fueron incluidos en los tradicionales: el cinestésico que depende de los receptores de los músculos, tendones y articulaciones que informan de la posición del cuerpo y de sus partes. El sentido vestibular que depende de receptores situados en las partes o seas del cráneo, en ambos oídos internos; informa del movimiento y de la posición del cuerpo y de la cabeza”. (Davidoff, L. 1976; P 141)

En el proceso de aprendizaje, además de una etapa de selección e ingreso de la información, es de vital importancia una etapa en la que el sustrato que inicia el trayecto hacia el cerebro se mantenga a través del tiempo y lo más importante que sea accesible en el momento en el que el agente activo requiera del mismo. A esta dinámica de retención y acceso se le denomina memoria, concepto que (Norman, 1988) en su obra “El procesamiento de la información en el Hombre” coacciona procesos de rol utilitario, reduccionista, estructural y modificador al proceso de memoria; justificando que este proceso actúa en forma funcional y prioritaria en la percepción que cada ser humano elabora del contexto circundante. Este autor reconocido en la escuela cognoscitiva fundamenta la estructuración de este concepto bajo la premisa de que debe existir la adquisición y mantenimiento de esquemas mentales para que el individuo logre interactuar adecuadamente con el medio en el que habita.

Dentro de los dispositivos básicos de aprendizaje se destaca el relacionado con el proceso de la habituación; al tratar de comprender las características de este aspecto es bastante funcional citar a (Azcoaga, 1970), neurólogo argentino que sugiere que un ser humano que convive bajo la influencia de un estímulo repetitivo logrará percibir la influencia del mismo como una sensación familiar inhibiendo las respuestas que generaba el estímulo inicialmente; por ejemplo un estímulo sonoro (ruido de reloj), que al inicio puede llegar a ser bastante perceptible y hasta molesto, se convertirá con el paso del tiempo en un aspecto presente pero indeterminable para la persona que ya ha experimentado con anticipación el efecto del mismo.

Cada uno de los dispositivos o procesos integradores del suceso de aprendizaje que se han presentado con anterioridad, estructuran una directriz clara y prioritaria en la elaboración de un proceso de capacitación. Tener en cuenta aspectos de atención en la creación del material utilizado como herramienta de socialización, al igual que aspectos motivacionales en la

estructuración de la metodología del proceso de capacitación son factores decisivos en el éxito de un proceso de aprendizaje al interior de cualquier contexto, en especial el organizacional.

Proceso de Modelamiento en la Ejecución de Plan de Capacitación

En una organización se hacen evidentes frecuentes aportes en todos los procesos de gestión y administración en temáticas de personas, productos y servicios; sin embargo, como menciona (Pinto, 2000) gran parte de las propuestas y proyectos desarrollados por terceros en etapas de aprendizaje o procedimientos de innovación terminan almacenados en archivos o en el mejor de los casos aplicándose parcialmente ignorando aspectos claves que pueden asegurar el éxito de la compañía. Uno de los estándares de efectividad en los proyectos de estructuración o renovación de procesos organizacionales se basa en la apropiación de la metodología por parte de un empleado de la compañía, que logre replicar la ejecución del proceso y el modelamiento del mismo a futuros trabajadores que intervengan directamente en el proceso.

Son varios los investigadores que en el campo social han identificado la efectividad de la estrategia de modelamiento como mecanismo transmisor de conocimientos, actitudes y conductas; entre ellos se encuentran (Olivares y Méndez, 1998), autores que sustentan que la mayor parte de los comportamientos humanos son aprendidos a través de la estrategia de modelamiento; este modelo incorpora la premisa de representaciones simbólicas en las que un individuo al ser testigo de una representación conductual de un tercero asimila las consecuencias y asume un rol activo en los procesos de modificación y establecimiento de foco de atención a través de los dispositivos del proceso de aprendizaje analizados con anterioridad. Al momento de ejecutar un proceso de modelamiento es necesario contemplar los procesos básicos que estarán inmersos y que son citados por (Bandura y Jeffery, 1973); quienes consideran aspectos como concentración, retención, reproducción del material aprendido y motivación, que representan los aspectos esenciales al momento de considerar efectivo un proceso de proyección de roles en contextos específicos.

Cruzado establece claramente cuál es el procedimiento a desarrollar en una estrategia de modelamiento, posicionando las fases a través de una estructura lineal en la que la consolidación de la información es sistemática y constante. La fase inicial es el establecimiento de objetivos y jerarquización por nivel de dificultad de las conductas y habilidades que se desean proyectar. Paso a seguir es la sensibilización frente a los aspectos críticos a los que el espectador debe

enfocar su atención, variables como: “Estímulos situacionales presentes, dimensiones relevantes de la conducta del modelo y consecuencias que se derivan tras la realización de la conducta” (Cruzado, 1995). El proceso continúa con la ejecución de la conducta por parte del modelo describiendo verbalmente las características del comportamiento ejecutado y las consecuencias esperadas. Paso a seguir se pide al espectador de la acción que describa los antecedentes y consecuentes de la acción al igual que las dudas frente a las mismas. Luego se le solicita a la persona(s) en proceso de modelamiento que reproduzcan la acción ejemplificada apoyándolo a través de indicaciones verbales o guías físicas. Por último, se brinda un feedback frente a los aspectos a mejorar y mantener, solicitándole al espectador continuar frecuentemente con la repetición de las conductas retroalimentadas.

Este proyecto investigativo se adhiere a la premisa que los procesos de capacitación, que se caracterizan por estar enfocados en el campo desarrollo humano, obtienen gran parte de la fundamentación y teorización desde el enfoque de la psicología del humanismo, por tal motivo es necesario establecer una directriz clara de la perspectiva con la que se analizará la información al igual que un precursor del enfoque que facilite la homogeneización de conceptos e interpretaciones.

Psicología Humanista

También considerada como la tercera fuerza debido a que surge luego del psicoanálisis y el conductismo, la psicología humanista empieza a ser muy conocida en la década de los 60 donde se ven involucrados variedad de autores y posturas como una reacción opuesta a las exposiciones de las teorías y corrientes establecidas antes de la misma década. Esta nueva posición aparece como consecuencia de que empieza hacerse notorio un gran interés y preocupación por el ser humano, por los problemas del hombre, sus condiciones de vida, desarrollo, integridad, su relación con su entorno social; este enfoque cree firmemente en que el ser humano es capaz de incrementar su potencial, es una visión completamente holística de las capacidades y necesidad de superación del hombre.

El principal exponente de este enfoque es Abraham Maslow. Cabe aclarar que la psicología humanista no es una corriente ni un paradigma, simplemente es obra de muchos pensadores críticos del determinismo antes de los años 60. Este exponente de la llamada tercera fuerza hizo inclusión de su teoría basada en el estudio del comportamiento humano, quien tiene

jerarquizadas un número de necesidades de acuerdo a la vida familiar, afectiva, los aspectos básicos como alimentación, educación, actividad laboral, las cuales si se satisfacen en conjunto todo individuo va generar un estado de autorrealización y éste se verá reflejado en el nivel de autoestima y las relaciones con los demás.

Maslow (1962) define la psicología humanista como “una Weltanschauung⁸ global, una nueva filosofía de la vida, una nueva concepción del hombre, el inicio de otros cien años de trabajo, siempre que podamos, naturalmente, evitar antes un holocausto”. (Villegas, 1986, Pág. 11) Maslow dentro de su teoría de jerarquización de las necesidades hace alusión a la gran importancia que se le debe dar al ser humano, porque es quien actúa en el rol protagónico en las relaciones familiares, sociales, políticas y está sujeto a unas necesidades las cuales son factores fundamentales y que generan impacto directamente en la disminución de su capacidad laboral o para relacionarse y de esta forma se forma un lazo irrompible entre el hombre y las consecuencias en su productividad en un entorno laboral

El segundo autor más representativo de la psicología humanista después de Maslow fue Carl Ransom Rogers, psicólogo estadounidense, quien se destaca como uno de los pioneros en el desarrollo de la psicología humanista y abona grandes contribuciones en el campo de la educación. Su teoría hace hincapié en las relaciones humanas, en ver la existencia del sujeto como un proceso continuo de desarrollo y autorrealización, de sus necesidades de relacionarse con los demás de una manera cordial, mostrando admiración, reconocimiento y resalta los intentos de revivir el respeto por los seres humanos.

Al referirse sobre el aprendizaje, este autor manifiesta que todo depende de la relación que se logre entablar entre el docente y la persona que va ser receptora de conocimiento. Este dúo debe caracterizarse porque asumen actitudes humanistas. "La enseñanza centrada en la persona enfatiza al profesor y el estudiante como personas y su relación se basa en un clima de respeto mutuo, donde le corresponde al maestro, básicamente, dar al estudiante las condiciones favorables para el desarrollo de su potencial intelectual y emocional" (Henao, 2013, p. 52). También es importante contextualizar que el ser humano, independientemente de la

⁸ Palabra alemana cuya definición hace referencia a una ideología o filosofía, “Es el conjunto de opiniones y creencias que conforman la imagen o concepto general del mundo que tiene una persona, época o cultura, a partir de la cual la interpreta su propia naturaleza y la de todo lo existente”.

conceptualización que utilice, constituye un elemento funcional en su vida si tiene la capacidad de proyectarse en el futuro.

Carl Rogers menciona tres actitudes importantes y determinantes en el momento de iniciar cualquier tipo de relación, bien sea ésta en el ámbito médico, social, educativo, etc. Estas actitudes deben integrarse porque son parte de un conjunto y así mismo como su funcionamiento es sistemático, donde cualquiera de las tres llegase a no ser satisfecha va a generar en la persona y en sus interrelaciones con los demás un efecto no deseado, altera la comunicación, el respeto, la motivación y muy seguramente no se lograrán los resultados esperados o los objetivos establecidos y para los cuales se habría dado inicio a cualquier tipo de vínculo.

La primera, hace relación a la aceptación positiva incondicional. De acuerdo con Rogers, ésta es entendida como la capacidad de aceptar al otro como una persona con sentimientos, valores, posturas, opiniones en quien se debe confiar y aceptar sus capacidades sin lanzar juicios a priori. La segunda es la comprensión empática, un proceso donde está implícita la capacidad de ingresar en el otro universo, la otra persona, sin ser juez, comprender sus sentimientos, necesidades y congruentemente con esto, hacer que se sienta aceptada la otra persona como alguien con percepciones e ideas diferentes pero que también tienen valor.

La tercera y última es la coherencia, hace referencia a la autenticidad, mostrarse la persona tal como es, sin máscaras ni fachadas. Rogers afirma que, si estas actitudes, las cuales han sido tomadas en consideración para mejorar las condiciones, están presentes en la relación, se entra en un proceso de aceptación de sí mismos y sus sentimientos, y se llega a ser ese ser humano que quiere ser más flexible en sus percepciones, situaciones que favorecerán la capacidad de aceptación y tolerancia hacia los demás. Mediante una modificación constructiva de sus características básicas, una persona adopta una forma más ajustada a la realidad de su comportamiento.

Para este autor, que estructura las tres condiciones descritas anteriormente, la autenticidad prima sobre las demás, él le brinda más importancia a ésta, debido a que hace referencia y alusión a una actitud hacia sí mismo y no con la otra persona, ya que cada quien conoce las sensaciones que experimenta en su interior, solo uno puede interpretar lo que experimenta en relación a sí mismo y de esta forma, únicamente tiene la facultad de expresar a los demás lo que está sucediendo en relación a su ser.

Otro gran aporte de Rogers a la psicología humanista es conocido como teoría de la realización. Según Rogers las personas con el hecho de establecer relaciones muy estrechas con el otro están manifestando su necesidad de satisfacción personal. Consideraba que la postura frente al mundo se decidía fundamentalmente en la percepción que se tiene de la realidad y de las demás personas, por tal motivo lo importante y realmente interesante consiste en lograr obtener un proceso satisfactorio de relacionarse con el mundo. Las personas se encuentran en un estado constante de búsqueda del desarrollo, con el fin de lograr realizarse y mejorar significativamente la calidad de vida.

Necesidades

Cuando se desea hablar del término necesidad, se debe hacer un recorrido por los antecedentes teóricos e investigativos que han abordado este concepto. El término necesidad tiene una gran trayectoria en el pensamiento social. Tradicionalmente han sido consideradas ilimitadas e infinitas, siempre va existir una necesidad y al momento de suplirse aparecería una nueva inmediatamente. Dentro de las diferentes disciplinas han creado conceptos de necesidad con base a la identidad teórica que caracteriza a cada una de ellas. Hablando desde una perspectiva psicológica, la necesidad es vista como los impulsos que son generados en la persona inducidos por una carencia específica, la cual conlleva a un estado de tensión.

Desde la Antropología es definida como una condición absolutamente necesaria para la existencia del ser humano y así mismo se logre que una sociedad trascienda a través del tiempo. En la disciplina del Trabajo Social se percibe el concepto de necesidad como el estado en que se puede llegar a encontrar una persona con respecto a los medios que sean necesarios, factibles y útiles para su existencia y desarrollo, de esta forma se identifica que existe una necesidad porque va generar algún tipo de estado en la persona y será manifestado a través de la misma para poder satisfacerla.

(Max-Neef, 1994) en su libro Desarrollo a escala humana, hace referencia a las necesidades, tomando como base que permiten reflejar de la manera más significativa el ser de las personas, debido a que éste se hace palpable a través de mostrar una necesidad en su doble condición existencial: como carencia y como potencialidad. Como carencia porque producen un estado de tensión en el ser humano y potencialidad porque se genera una motivación para darle fin en su totalidad a esta tensión. Siempre que se intente definir una necesidad se verán

comprometidas posiciones filosóficas porque implica la concepción que se tiene de las relaciones con el ambiente y así como las necesidades comprometen a las personas y las impulsa a sus acciones son también principios de potencialidad, un ejemplo de esta situación es decir que la necesidad de alimento es un potencial de frente a la consecución de recursos (comida) o estrategias (cosecha) que permitan dar respuesta a las reacciones que generan la necesidad.

La conceptualización de las necesidades ha dado origen a dos vertientes, por un lado, existen pensadores que las consideran universales, y por el otro, quienes las consideran relativas a la cultura. El aporte de Carl Rogers puede situarse dentro de los modelos de carácter cognitivo-social, en los cuales el pilar es el análisis del modo en que determinados conceptos y opiniones afectan a la conducta motivada. Algunos autores afirman que en las personas existe la necesidad de hacerse competentes en su interacción con el entorno en el que se desarrollan y viven. Esto hace relación con el crecimiento, debido a que realizar determinada acción de forma efectiva conlleva a que surja un nuevo reto con un grado de dificultad mayor y consecuentemente con esto se produce el crecimiento humano.

Los enfoques humanistas han aportado la idea de crecimiento. Afirman que en la persona existe una motivación de crecimiento dirigido a potencializar las propias habilidades y a poner en práctica aquellos talentos que cada persona ha heredado. Esta motivación es innata y se convierte en un factor común en los seres humanos, pero en determinadas ocasiones puede afectar el interés frente a procesos de desarrollo, generando aspectos que faciliten u obstaculicen el fortalecimiento y expresión de las habilidades. Para Rogers, la falta de apoyo social adecuado desde los primeros años de vida de una persona tiene un grado de importancia muy alto y es un factor determinante, dado que considera que esta situación puede perjudicar el desarrollo humano a nivel holístico en esa etapa de la vida. Si el ser humano no recibe incondicionalmente afecto y estima de las personas en su entorno familiar y social, lo más probable es que dirija los esfuerzos a proteger su integridad porque se siente amenazado, en lugar de mantener una actitud no defensiva y abierta a las experiencias que emergen de un entorno cambiante y acelerado.

Teniendo en cuenta las características del enfoque humanista e identificando el conjunto de teorías e interpretaciones del ser humano que se pueden adaptar a un contexto organizacional, es interesante analizar como numerosos investigadores a lo largo de la historia han logrado identificar que existen un conjunto de procesos, a nivel subjetivo y contextual, que generan una

serie de reacciones y ausencia de homeostasis, situaciones que comúnmente se conocen como necesidades; factores que influyen significativamente en el desarrollo de un clima laboral enfocado en el bienestar y que se verá reflejado en altos niveles de productividad; por tal razón es necesario realizar un proceso conocido como diagnóstico de necesidades que permitirá identificar cuáles son los factores prioritarios a intervenir.

Diagnóstico de Necesidades

El diagnóstico de necesidades de capacitación, al cual se hará referencia como DNC, es el procedimiento a partir del cual se obtiene información necesaria para elaborar un programa totalmente adaptado a las características de la compañía a intervenir. Comprender muy bien las necesidades de capacitación de las áreas de la organización es el primer paso para lograr cumplimiento del objetivo de programa de capacitación, facilitando el desarrollo de las personas. El punto de partida para la detección de necesidades de capacitación es la existencia de problemas presentes y futuros en la empresa, que se suscitan por la modificación de estrategias, procedimientos y tecnologías, inadecuada administración, políticas inoperantes, o cuando los problemas se deben a deficiencias en los conocimientos, en las destrezas manuales o actitudes inadecuadas del personal.

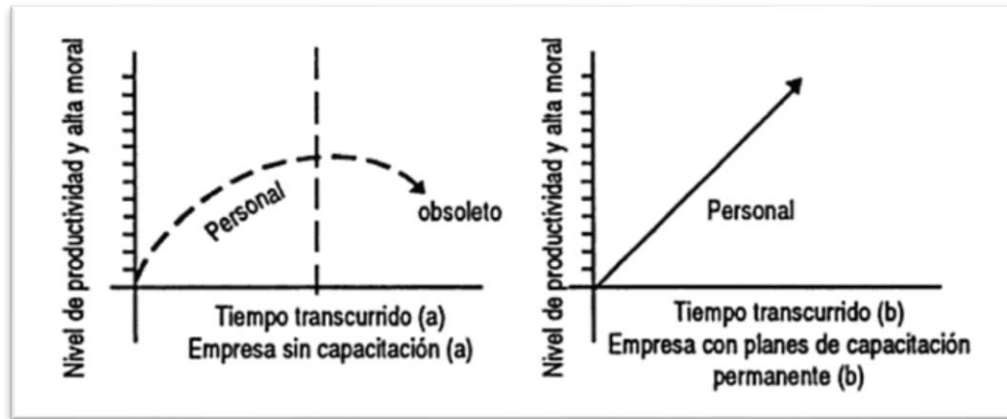
Según (González, 2001) El DNC es un proceso que permite identificar las carencias y deficiencias cuantificables o mensurables existentes en los conocimientos, habilidades y aptitudes del trabajador en relación con los objetivos de su puesto o de otro diferente al suyo. Lo anterior hace relación a que cada persona perteneciente a una organización debe estar actualizada constantemente sobre cambios tanto en la empresa, por ejemplo, misión y visión, al igual que en los cambios y exigencias del entorno, ya que el propósito del diagnóstico de necesidades es conocer con exactitud tanto las deficiencias actuales del personal como sus necesidades futuras.

Es muy necesario realizar un DNC debido a que genera como resultado datos concretos como son el número exacto y características de los trabajadores que requieren ser capacitados, descripción precisa y completa de las actividades en que necesitan ser capacitados. Estos datos constituyen los antecedentes indispensables para la elaboración de cualquier programa de capacitación y su importancia radica en que sólo partiendo de ellos se puede planear, elaborar y aplicar con éxito un programa.

(Méndez, 2002) en su artículo de la revista de Ciencias Administrativas y Financieras de la Seguridad Social afirma que debe tenerse en cuenta a través de todo el proceso que la capacitación es un medio para conseguir un fin determinado. La capacitación no es, ni debe concebirse como un fin en sí misma. Por sí sola, no resolverá los problemas de desempeño de la organización. Las actividades educativas deben encausarse en un plan estratégico y seguir un conjunto de criterios de calidad que aseguren el impacto en los trabajadores. Una organización debe ser capaz, de determinar cuáles son las necesidades de capacitación de los trabajadores, y así lograr a partir de ellas, diseñar los planes y programas que logren desarrollar estrategias enfocadas en la superación o minimización de los efectos de las necesidades, contemplando los aspectos materiales y humanos que se necesiten.

Para (Siliceo, 2006) la capacitación es generadora de procesos de fortalecimiento y cambio, los cuales se inclinan al mejoramiento de la calidad del talento humano de una organización y por lo tanto al cumplimiento de los indicadores y logros establecidos, tal como se evidencia en la ilustración 5, el especialista en Gestión Humana debe analizar y enfrentar la problemática de su entorno, determinar alternativas de solución, actuar como productor de cambio, ya que al contar con los medios adecuados se logra moldear la conducta de los trabajadores, con el propósito de incrementar sus conocimientos, habilidades y actitudes; de esta manera se busca la excelencia de las organizaciones para contribuir al crecimiento de su entorno social, económico, político y cultural. A fin de dirigir el proceso de capacitación con efectividad, oportunidad y calidad, se hace imprescindible satisfacer las necesidades existentes en la organización que contribuya al crecimiento de la organización. Por ello, el diagnóstico de necesidades de capacitación es considerado parte principal del proceso. La información que brinda el proceso de DNC constituirá los antecedentes indispensables para planear, elaborar y aplicar con éxito los programas correspondientes.

Imagen 5. Correlación entre nivel de productividad y la ejecución de planes de capacitación al interior de las organizaciones



Tomado del libro Capacitación y Desarrollo de personal de Siliceo A. (2006) pág. 23.

La anterior ilustración hace un comparativo acerca de cómo se refleja en la productividad de los integrantes de una organización la realización de planes de capacitación. El desempeño, actitudes y comportamientos que incorporen una dinámica de moralidad y el nivel de productividad de un empleado de una empresa que no brinda planes de formación irá en decrecimiento y se verá reflejado en los resultados financieros de la organización; por otro lado en una empresa que tenga establecidos planes de formación y desarrollo continuos, las anteriores variables irán en ascenso y el personal se caracterizará por reforzar una identidad como parte de la organización, ejecución de conductas moralistas, desarrollo de habilidades para el desempeño de sus labores, aspectos que se reflejarán en los logros de la organización.

Un patrón básico para el análisis de información debe considerar los siguientes aspectos: tener en cuenta los objetivos de la investigación de necesidades, seleccionar las variables o categorías de análisis relacionadas con cada componente del modelo de necesidades, asegurar la calidad de los datos disponibles, establecer interrelaciones entre los datos, ordenar la información buscando dar respuesta a la pregunta de investigación, interpretar los datos, obtener conclusiones generalizables a partir de los datos analizados y por último formular los resultados. Partiendo de los objetivos de la investigación de necesidades de capacitación, el primer paso en este análisis es consolidar las características del equipo humano con el que dispone el centro de trabajo. Se debe estipular el número de trabajadores según cargo, edad y antigüedad, nivel de escolaridad, cuántos se encuentran en procesos de formación, carreras que se estudian, relación del puesto de trabajo con el perfil de formación del trabajador.

(Werther, 1995) recomienda evaluar las necesidades de capacitación, proceso que permite establecer un diagnóstico de los problemas actuales y los desafíos ambientales que son necesarios de intervenir y afrontar. Según este autor se deben evaluar las necesidades, objetivos, contenido y principios de aprendizaje que se relacionan con la capacitación, además de evaluar las necesidades del empleado y la organización. A través de esto se tiene una visión y un enfoque para obtener éxito en el programa de desarrollo a establecer. El DNC, proporciona información completa sobre el estado en que se encuentra el personal respecto a sus habilidades, actitudes y conocimientos, lo que permite establecer objetivos y acciones concretas en el plan de desarrollo y capacitación.

Clasificación de Necesidades de Capacitación

(Méndez, 2002) resalta la importancia de clasificar las necesidades para la capacitación debido a que aporta la información contundente y se obtienen los indicadores sobre quién, cuándo y cómo capacitar. El DNC se clasifica tomando en cuenta tres aspectos, el primero es por su origen, dentro del cual se encuentra el organizacional que consiste en el análisis situacional de la empresa, reconociendo las debilidades más representativas, se identifica el área prioritaria para el desarrollo de la capacitación; En el origen ocupacional se realiza el análisis del puesto, requerimientos en términos de capacidad, conocimiento, habilidades y actitudes; en el origen de carácter individual se evalúa que personas requieren de la capacitación y en que temática en particular la requiere. El segundo aspecto es por la forma en que se presentan, los cuales pueden ser manifiestas y encubiertas, las manifiestas surgen de problemas evidentes porque se dan de un proceso de cambio, métodos, técnicas, etc., y con personal de nuevo ingreso; las encubiertas surgen de problemas y necesidades que no se observan fácilmente, pueden ser de carácter moral, organizacional y de procedimientos.

El tercer aspecto a considerar es por su circunstancia; este último cobra gran importancia porque hace referencia a circunstancias presentes y futuras, las primeras son problemáticas en torno a elementos que componen la organización en el momento en que se efectúa el diagnóstico de necesidades de capacitación; las segundas implican todo cambio que decide realizar la organización a corto, mediano y largo plazo y provocará necesidades futuras dado que las transformaciones exigen modificaciones en las habilidades y conductas de los trabajadores. “El DNC es un procedimiento, que parte del análisis de los insumos con los que cuenta la empresa y

en particular en las características de los recursos humanos, para conocer con mayor exactitud las deficiencias del personal en cuanto al desempeño de las tareas inherentes a sus puestos de trabajo, señalando la distancia entre lo que se debe hacer y lo que se hace”. (Pinto, 2000)

Para que el DNC sea sistemático se requiere organizar un plan de trabajo básico que tome en cuenta las necesidades de capacitación, los problemas a resolver por medio de la capacitación, localizar áreas, personas y priorizar las necesidades; tomar un plan de acción que contemple el objetivo del DNC, contemplar todas las áreas críticas localizadas, enfocarse en algunas de ellas o una sola, hacer el inventario de los puestos - personas que abarcará el DNC, precisar los recursos humanos, materiales, financieros y tiempo con que se cuenta para la investigación, definir la metodología y técnicas para recopilar información, elaborar el programa de actividades y responsables de su cumplimiento, elaborar instrumentos de control – formatos para registrar las actividades, los recursos y la duración prevista, capacitar al talento humano que cumplirá la función de investigador, sensibilizar y comprometer a los jefes en el proyecto.

Parte de esta sensibilización constituye en reforzar a los directivos sobre la importancia de su talento humano en la organización para su desarrollo y crecimiento, tal como la autora (Castillo, 2012) menciona en su libro Desarrollo del Capital Humano en las organizaciones, El capital humano depende en gran medida de la capacidad que tengan las organizaciones para aprovechar y desarrollar el conocimiento. El proceso idóneo para perfeccionar los conocimientos y desarrollar el capital humano es justamente el de capacitación y desarrollo de personal.

Metodología en la Estructuración de un Diagnóstico de Necesidades

El diagnóstico de necesidades de capacitación es una investigación sistemática, que se realiza a través de una metodología específica que permite obtener e integrar la información necesaria para guiar la elaboración de los programas de capacitación y establecer el tipo de acciones a seguir. Una vez que el análisis situacional de la empresa indica el lugar y el momento de efectuar un DNC, entonces se aplica la metodología de investigación correspondiente. El DNC se realiza en cinco fases fundamentales, estas son: establecimiento de la situación ideal, definición de la situación real, también conocida como necesidades individuales y evaluación individual, análisis comparativo de la situación ideal y real, establecimiento de estrategias y para finalizar se presenta el informe de resultados.

La situación ideal es aquella en la que los recursos materiales son los adecuados y suficientes, optimizados en su utilización y las actividades laborales se desarrollan de manera eficiente para obtener el máximo de productividad. (Mendoza, 2003) determina las necesidades de capacitación y desarrollo y expone cómo durante el DNC es fundamental observar las discrepancias entre lo que se espera que haga el trabajador, “situación ideal”, y lo que hace, “situación real”, las desviaciones resultantes se denominan necesidades de capacitación. Para hacer esta comparación primero se define la “situación ideal”, especificar las funciones que debe desempeñar un trabajador y los requerimientos de capacitación (conocimientos, habilidades y actitudes) que se requieren para poder desarrollarlas eficientemente.

La especificación del puesto se realiza considerando las mejores condiciones de funcionamiento y desarrollo de la empresa respecto a sus recursos humanos, materiales e instalaciones, entre otros. Existen dos procedimientos para recopilar la información que define la situación ideal. Es recomendable aplicar ambos a fin de contar con la mayor cantidad de datos acerca del puesto. En primer lugar, está la revisión de la documentación administrativa, en relación a descripción de puestos, manuales de procedimientos y de organización, planes de expansión de la empresa, registro de contratación, necesidades de producción (planes). En segundo lugar, recopilar información correspondiente del puesto por parte del jefe inmediato, supervisores y personal involucrado estratégicamente con el puesto. Estas personas deberán aportar datos actualizados y de relevancia acerca de la situación más deseada que esperan del puesto, deben ser datos verídicos y viables.

Se sugiere seleccionar y aplicar técnicas apropiadas según las circunstancias que existan y los recursos con que se cuente. Así mismo, es indispensable contar con instrumentos para la recopilación de la información que permita una mayor organización, clasificación y homogenización de la definición del puesto. Estos instrumentos pueden ser entrevistas, encuestas, análisis grupales, lluvia de ideas, escalas estimativas de actitudes y de desempeño, Phillips⁹, análisis por discusión de grupos. Cualquiera de las técnicas e instrumentos seleccionados, o bien, la combinación de éstos deberá permitir revisar y analizar información como actividades fundamentales y secundarias, contenidos de capacitación requeridos en términos de

⁹ Phillips: Estrategia para recolección de información en donde un grupo numeroso se divide en subgrupos de 6 personas para discutir durante 6 minutos un tema y llegar a una conclusión

conocimientos, habilidades y actitudes, recursos materiales, condiciones de equipo de higiene y seguridad, requisitos generales del perfil que ha de cubrir el aspirante.

La situación real implica investigar lo que es y se hace en la empresa actualmente, esto es, definir a cada trabajador en su puesto. Una vez que se han determinado las necesidades organizacionales y ocupacionales, se determina qué persona necesita hacer parte del proceso de capacitación. La identificación de necesidades individuales se le conoce también como evaluación. Es importante que en esta identificación se determinen características individuales como edad, escolaridad, experiencia laboral, cualquier otro elemento importante para elaborar un programa de capacitación. Para determinar las necesidades de cada trabajador, se requiere evaluar su actuación en los aspectos descritos en la situación ideal o descripción del puesto.

Haciendo referencia al autor (Chiavenato, 1999) y sus determinaciones acerca de la evaluación de desempeño acerca de cómo la práctica y aplicación de este proceso ha tenido gran aceptación en el ámbito de las organizaciones, se establece que la evaluación del desempeño del trabajador se lleva a cabo a partir de la revisión de procedimientos y de ejecutar algunas de las técnicas e instrumentos que se aplican para definir la situación ideal. Se seleccionan aquellos que resulten más convenientes de acuerdo al nivel ocupacional al que se va evaluar, si es directivo, gerencia media, administrativo, operativo, cantidad de personal al que se aplicarán los instrumentos, diagnóstico de necesidades de capacitación, recursos con los que cuenta el administrador de la capacitación: materiales, financieros y humanos. Los resultados que esperan obtenerse son número de trabajadores que requieren capacitación, características de los trabajadores a ser capacitados, descripción de actividades: conocimientos, habilidades y actitudes en que se capacitarán.

El análisis comparativo y el establecimiento de estrategias incorpora los siguientes aspectos: Inicialmente el procedimiento para realizar una confrontación entre la situación ideal y la real, se compara lo que se debe realizar en el puesto y lo que realiza el individuo. Luego, después de obtener los resultados de las fases anteriores se establece las prioridades de capacitación, se definen los contenidos de capacitación, se debe tener en cuenta que los contenidos de aprendizaje deben subsanar las necesidades de capacitación detectadas; al analizar los contenidos en conjunto con las características de los participantes se desprenden aspectos tan importantes como la duración del evento y la determinación de las técnicas de enseñanza que se

aplicarán, se determinan las tareas y actividades que se realizarán para llevar a cabo la capacitación, se identifica el talento humano (perfil y funciones) y recursos financieros (presupuesto) que se necesitan para desarrollar las acciones de capacitación.

El informe es el documento que presenta el resultado de la investigación. Sirve de guía para tomar las decisiones que más convengan. Es importante que se incluya una justificación de los motivos que dieron origen a la investigación, en él también se deben especificar las técnicas y métodos de investigación aplicados, la dimensión y el alcance que cubrió el diagnóstico (puestos y/o niveles ocupacionales) y el proceso estadístico manejado (global, muestreo, control de variables, etc.). Resumen o sumario el cual proporciona una rápida y sintética visión del resultado de la investigación. Desarrollo de la investigación (cuerpo del informe): Aparecerá la investigación clasificada por materias o puntos analizados, los títulos de éstos deben ser seleccionados de acuerdo con el tema contenido y al final conclusiones y recomendaciones.

(Reza, 2006) en su libro Nuevo diagnóstico de necesidades de capacitación y aprendizaje en las organizaciones enseña que para realizar un adecuado diagnóstico de necesidades de capacitación se deben enfocar todos los esfuerzos en áreas críticas, en donde se puedan obtener resultados efectivos y un fuerte impacto en función de los objetivos de la empresa, evaluar los recursos, esto permitirá medir el alcance y las posibilidades de acción, analizar cuidadosamente el o las áreas en donde se aplicará el DNC, lo que facilitará definir las estrategias factibles y concretas de aplicar, la participación directa de supervisores y jefes, quienes deberán diagnosticar y determinar las necesidades de capacitación, establecer reuniones con los directivos de la organización y sensibilizarlos hasta convencerlos de los beneficios que les aportará la capacitación, invertir suficiente tiempo en el plan de acción, en definir la metodología que servirá de guía, así como en la elaboración de instrumentos; el análisis cuidados de todos estos aspectos evitará errores, confusiones y desperdicio de recursos.

Establecer un diagnóstico de necesidades aporta grandes beneficios a la organización, al identificar la situación problemática de la empresa, se economiza en tiempo, dinero y esfuerzo para aportar una solución y de esta forma darles fin a las carencias de la organización. Proporciona un análisis y evaluación de puestos de trabajo y establece los criterios para la ubicación del personal en dicho puesto de acuerdo al perfil de cada trabajador, permite hacer énfasis en los trabajadores que necesitan un plan de capacitación y en qué aspectos; así mismo

favorece la determinación de las falencias en los trabajadores y ayuda a su desarrollo personal y profesional para que se sientan aptos de acuerdo al cargo que desempeñan, optimizan recursos y contribuyen al logro de los objetivos de la organización.

A través del recorrido que se ha realizado en el presente marco teórico que busca facilitar la estructuración de respuesta a inquietudes sobre la epistemología y el alcance de aspectos como el origen y evolución de los procesos de capacitación, al igual que los elementos y estructuras a nivel cognoscitivo que intervienen en el proceso de aprendizaje e identificando los principales postulados y percepciones del enfoque humanista, se logra reconocer la correlación paradigmática existente entre los antecedentes que generaron los procesos de entrenamiento y la necesidad de las organizaciones contemporáneas de identificar las directrices metodológicas y conceptuales de un plan de capacitación adaptado a la cultura organizacional.

MARCO METODOLÓGICO

Diseño

Esta investigación es de tipo cualitativo, de acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista, “el enfoque utiliza la recolección de datos sin medición numérica para describir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación”. La recolección de datos consiste en obtener las perspectivas y puntos de vista de los participantes (sus emociones, experiencias, significados y otros aspectos significativos”. (Hernández, Fernández y Baptista, 2006; Pág. 8), En ese orden de ideas, la investigación pretendió interpretar, cómo las personas: ven, entienden y se sienten en la empresa, destacando sus características intrínsecas, dejando de lado el estudio tradicional de funciones donde únicamente el investigador se basa en objetivos medibles y cuantificables.

La investigación es de carácter hermenéutico. (Habermas, 2000), explica su concepto de Hermenéutica: es un recurso metodológico de la ciencia social, que aborda en el medio que es el lenguaje en funciones (de socialización, de reproducción cultural y de integración social), el análisis de expresiones de significados, de sentido, de tales expresiones. No es el lenguaje el que determina la realidad sino las condiciones de la realidad las que determinan la conciencia lingüísticamente estructurada. La realidad social y política de los medios influyen directamente en las relaciones comunicativas de la sociedad. Es decir, la acción de la comunicación es parte de lo social y está inmersa dentro del lenguaje. La comprensión de la conducta de los sujetos de

estudio se logra al interpretar los significados que estos le dan a sus propias conductas y a su realidad.

La técnica utilizada en la investigación es el análisis de discurso. (Dijk, 2003), describe un discurso vivo principalmente entre el texto y el habla para observar las influencias que ejercen entre sí, la sociedad y el lenguaje. Los estudios del discurso son actualmente un campo interdisciplinario necesario para comprender las acciones sociales, culturales e ideológicas representadas en los lenguajes orales, escritos y audiovisuales. Para la presente investigación, el análisis compara las diferencias – similitudes, la frecuencia, los significados (análisis semántico), coherencia e ideas centrales de los participantes para darle nombre a las categorías.

Participantes

Este estudio utilizó como estrategia de recolección de información, la entrevista semiestructurada, que busco recolectar información más profunda y conocer la percepción de algunos miembros de la organización, en cuanto a, si los medios de capacitación satisfacen de manera común las necesidades de los colaboradores sobre los cuales recae el dominio del proceso desde todos los puntos de acción. Las entrevistas estuvieron integradas en dos categorías. La primera que enfatiza en las necesidades de capacitación. Esta se denomina: *Caracterizar los tipos de necesidades adquiridas en la compañía I.A.S.G Ltda., concernientes al desarrollo de sus actividades laborales*, la cual surge para desarrollar el primer objetivo. La segunda que se concentra en la logística de una capacitación ideal. Esta última se denomina: *Brindar recomendaciones frente a los aspectos ideales a nivel pedagógico y locativo que pueden facilitar la estructuración de un plan de capacitación con enfoque humanista*, que busca desarrollar el segundo objetivo.

Se aplicó un criterio de selección de la muestra no probabilística. Sandoval (1996), considera que el muestreo teórico es el proceso de recolección de datos que permite la generación de teoría a través de sucesivos estadios, determinados por los cambios en los criterios para seleccionar los entrevistados de acuerdo con los aprendizajes que se hubiesen podido derivar de las fuentes de datos previos. De acuerdo a lo anterior, los participantes se eligieron según su nivel jerárquico dentro de la organización, como una estrategia para determinar criterios o interpretaciones diferentes que nos arrojaran información importante para un buen análisis. Las áreas intervenidas son la estratégica, táctica y operativa. Para la operativa escogimos al agente de

control, para la táctica seleccionamos al coordinador de proyectos operativos y para el nivel estratégico la directora de departamento de entrenamiento.

Para la investigación se tomó la muestra de tres colaboradores de la empresa I.A.S.G en sus distintos niveles jerárquicos (operativo, táctico y estratégico), los cuales vamos a llamar de la siguiente manera: Marcela, Pablo y Paola, quienes para efecto de protección de identidad y datos personales se decidió cambiar su nombre de pila.

Marcela: Es una mujer de 20 años, formación académica Técnica del Sena en Gestión Administrativa. Trabaja en la empresa hace 3 años, y su cargo es agente de control. Demuestra unas virtudes de crecimiento laboral y personal dentro de la compañía.

Pablo: Hombre de 36 años, formación académica Administración en Hotelería y Turismo. Especialización en Pedagogía para el desarrollo cultural y social, formación en brigadas de emergencia y formación AVSE (Seguridad Aeroportuaria). Lleva en la compañía 8 años, su cargo actual es Coordinador de proyectos operativos. Le gusta lo que hace y le coloca todo el empeño para que le salga lo mejor posible.

Paola: Es una mujer de 34 años, formación académica en Administración de Empresas bilingüe, diplomado en técnicas de Instructor AVSE (Seguridad Aeroportuaria), mercancías peligrosas, diplomado en Identificación de información fraudulenta. Lleva en la compañía 4 años y su cargo es directora del departamento de entrenamiento, se destaca por su dedicación y pasión al realizar las actividades que desempeña en la organización.

El criterio de selección de los participantes se realizó por el conocimiento y experiencia de la organización, su habilidad de reflexión y comunicación y su predisposición para participar en el estudio, lo que permitió obtener información desde las diferentes perspectivas que tiene cada colaborador respecto al tema de capacitación en la organización.

Estrategias de recolección de información

El proceso de recolección de la información se realizó en las instalaciones de la empresa I.A.S.G Ltda., ubicada en la Avenida EL Dorado # 85D- 55 local 237 – 238, Centro Comercial Dorado Plaza, el día 12 de junio de 2015. Se citó al participante en una oficina específica de la compañía, se hizo la presentación y se dio a conocer el fin de la investigación. La entrevista para

el participante No 1 se realizó a las 12:30 M, participante 2 a las 14:00 horas y participante 3 a las 15:00 horas, con un tiempo estimado de 45 minutos cada una.

Las entrevistas se caracterizaron por ser de tipo individual, relación directa entre el entrevistador y entrevistado, se utilizó un esquema de preguntas abiertas, a fin de permitir una comunicación fluida, buscando identificar los temas de interés que pudieran tratarse con libertad identificando gestos, percepciones y actitudes relevantes para el análisis de la información. Como recursos se utilizó una grabadora, papel y lápiz.

Se realizó la transcripción de las entrevistas utilizando las grabaciones y transcripción electrónica. Se codificó la información en las dos categorías pre-establecidas, para volver concretos cada uno de los objetivos específicos. El material se analizó, examinó y comparó buscando similitudes o diferencias y dándole sentido a la investigación, identificando una serie de elementos como maneras de pensar, creencias, conductas, percepciones y deseos.

Fases de la Investigación

I. Problema

Inicialmente se escogió la organización a intervenir, en este caso, se eligió por consenso de los investigadores, de acuerdo a factores como: facilidad de acceso, características de los potenciales participantes, disposición de la compañía para el proceso investigativo, etc. Seguidamente se realizó la identificación de necesidades en la organización I.A.S.G, frente a la ausencia de procesos de capacitación de desarrollo humano, lo que nos permitió ir estructurando el planteamiento del problema.

En cuanto al marco de referencia, se hizo la revisión de documentos que hacen parte de la organización como: proceso de capacitación aplicado en I.A.S.G, las políticas organizacionales y otros aspectos normativos aplicables que se relacionan con los procedimientos de entrenamiento regulado por la Aeronáutica Civil según el RAC-17, que aborda aspectos técnicos de la capacitación. De esta revisión, de tipo documental, se identificaron criterios que permitieron establecer la situación actual y sus implicaciones en las etapas subsiguientes. Como segunda revisión documental, bibliográfica electrónica se consultaron bases de datos científicas de las bibliotecas virtuales: Universidad Piloto de Colombia, Universidad Jorge Tadeo Lozano, Julio

Mario Santo Domingo, ESAP. (Tesis, historia, conceptualizaciones, teorías humanistas, informes de capacitación, etc.)

A partir de lo anterior, se precisa la pregunta de investigación y se definen los objetivos que le darán respuesta a la pregunta. Se identifica el enfoque de la investigación que en este caso es cualitativa con carácter hermenéutico, que busca interpretar los resultados y darle una comprensión respecto al contexto en el que se enmarca el estudio.

II. Recolección de la información:

Esta fase permitió identificar qué estrategia de recolección era la más viable y cuál sería el criterio de selección de la muestra. Se identificó como estrategia de recolección de la información, la entrevista semiestructurada, con un criterio de selección de la muestra no probabilística de tres participantes que hacen parte de la compañía I.A.S.G. En esta fase se define la logística para el proceso de recolección de la información.

III. Análisis

Se examinó la información por medio del análisis de discurso, utilizando las matrices de sentido, las cuales integran, clasifican y visualizan la información, a partir de dos categorías, que permitieron formar una construcción de conocimientos y obtener una percepción de los participantes en relación a las necesidades de capacitación de desarrollo humano en la compañía I.A.S.G. De las dos categorías emergen unas subcategorías que responden directamente a los objetivos específicos de la investigación.

IV. Discusión y Resultados

Es la última fase de la investigación que condujo a los resultados donde se detectaron las necesidades dentro del proceso de capacitación de la compañía I.A.S.G Ltda. Finalmente se hacen las sugerencias y recomendaciones.

Para la conclusión final se reconoció el proceso y sus resultados desde la discusión, la investigación y el informe ejecutivo que será entregado a la compañía I.A.S.G.

Principios Éticos de la Investigación

Para dar cumplimiento a la normatividad vigente y con el objeto de no vulnerar los derechos fundamentales de los participantes, la ley dispone que para el procedimientos de toma de información seleccionada se hace necesario hacer uso del llamado consentimiento informado, por medio escrito sobre el cual se les da a conocer, que su información personal por ser de carácter reservada, estará protegida, aclarando a los participantes que sus nombres se cambiarán por seudónimos y sus datos se utilizarán solo para fines académicos. Por lo tanto, se les comenta de las leyes que hablan de este tema y se nombran a continuación ley 1090 del 2006 y la ley 26.657, ley estatutaria 1581 de 2012, por la cual se dictan disposiciones generales para la protección de datos personales. La presente ley tiene por objeto desarrollar el derecho constitucional que tienen todas las personas a conocer, actualizar y rectificar las informaciones que se hayan recogido sobre ellas en bases de datos o archivos, y los demás derechos, libertades y garantías constitucionales a que se refiere el artículo 15 de la Constitución Política; así como el derecho a la información consagrado en el artículo 20 de la misma. Decreto 1377 de 2013 que reglamenta parcialmente la ley de Protección de Datos – Habeas Data. (Ver Anexo 1, formato de consentimiento informado).

RESULTADOS

En el desarrollo del presente proyecto de investigación se ha logrado identificar la amplitud de aspectos conceptuales que permite sustraer una metodología cualitativa, aspecto que favorece sustancialmente los procedimientos de análisis e interpretación de la información, permitiendo un mayor nivel de profundidad que se traducirá en la estructuración de unos resultados concretos y que se caracterizan por la integración del insumo de conceptos y creencias de los participantes que se sustraen a través de las estrategias de recolección de información.

En la búsqueda de lograr dar una respuesta al objetivo general, se ha logrado identificar que la construcción de realidades a través del lenguaje es un proceso que comúnmente facilita la estructuración de paradigmas y creencias frente a una situación específica en un gran porcentaje de individuos que construyen una comunidad o grupo. Es claro que al buscar interpretar una gran cantidad de datos se deben establecer las características generales o macro sistemas en las que se ubican las categorías de estudio.

En el proceso de identificación de las necesidades representativas que se requieren intervenir en una propuesta de capacitación en la empresa International Aviation Security Group Ltda. en la temática de desarrollo humano, se ha logrado reconocer, a través de un proceso minucioso y estructurado de análisis de la información obtenida por medio de las entrevistas semiestructuradas realizadas a los participantes descritos en el marco metodológico, un conjunto de requerimientos, carencias y creencias que están basadas en la evaluación subjetiva que realiza cada persona que brinda la información en relación a la percepción de la situación ideal y el contraste que realiza con el momento real de la compañía en la que se encuentra actualmente, insumo conceptual que se puede agrupar en el concepto general de necesidad.

Logrando concretar qué aspectos son considerados como necesidades y adaptándolos a un escenario de capacitación y simultáneamente relacionándolos con características del contexto de desarrollo humano, se logró identificar una serie de 5 subcategorías de una primera categoría denominada Necesidades de Capacitación, y de una segunda categoría denominada Logística de una capacitación en la que se identificaron 2 subcategorías que permitieron dar respuesta al propósito del presente proyecto investigativo. Como primera necesidad, identificada en la primera categoría se encuentra la relacionada con Trabajo en Equipo, situación que se evidencia a través de las continuas intervenciones, por parte de los participantes del nivel táctico y operativo, en relación a la ausencia de cohesión entre los integrantes de las áreas estructuradas en la organización y que la responsabilidad asignada requiere de un común denominador; es interesante resaltar como a nivel general se encuentran premisas como la ausencia de pilares colectivos en la estructuración de metas y reestructuración de procedimientos enfocados en la efectividad y eficacia del desarrollo de las responsabilidades. La necesidad del trabajo en equipo que explican los colaboradores en esta investigación, es una idea que existe desde el momento en que los empleados comienzan a ser entrenados desde las capacitaciones iniciales que contempla temas operativos y que desde este inicio se requiere la colaboración de todos los miembros de la compañía para cumplir las necesidades de la operación. En la actualidad, esta necesidad está muy relacionada con las dinámicas entre las diferentes áreas, lo cual se encuentra un poco disperso, llegando a afectar la efectividad de la operación; es por esta razón que se evidencia esta subcategoría. A continuación, se adjunta las respuestas de los colaboradores en donde se deja ver la necesidad y a su vez se indica el nivel organizacional en el que se identifica:

Nivel Operativo: Marcela

“hay gente que no conoce eso yo porque ya estoy más metida en la empresa y sé que si pasa algo con el avión no solo soy yo la afectada, sino mi equipo de trabajo, la empresa y aparte de eso el pasajero por esos a veces falta contribución de mis compañeros o gente”

Nivel Táctico: Pablo

“todo el mundo llega todos los días con unas necesidades distintas, con un problema distinto, con un genio distinto entonces de pronto sí se podría apoyar ese tipo de capacitaciones con algo que pueda trabajar la parte del ser donde se les enseña a las personas sobre el trabajo en grupo en equipo”

En ese sentido, el objetivo del trabajo en equipo es alcanzar una meta en común. Lo cual se consigue cuando a través de la convicción en las metas propuestas por la compañía y los trabajadores ponen en función sus conocimientos, sus capacidades, sus habilidades, la información que poseen de sus capacitaciones y de la experiencia misma; logrando con ello un esfuerzo sinérgico, en el cual el resultado alcanzado por los trabajos en conjunto es el esperado por las partes.

Continuando con el análisis de la información se logra identificar como el tema de la comunicación se ubica como un aspecto con un nivel de representación bastante alto, situación que se reafirma a través de la percepción holística de dificultad en la transmisión de instrucciones por parte de un gran porcentaje de las personas que ocupan cargos de dirección y seguimiento de personal. Al igual es de bastante importancia abordar el hecho de que por parte de los integrantes de las diferentes áreas que se relacionan directamente con acciones de direccionamiento de personas o instrucciones se logra corroborar la dificultad para comunicar indicaciones de una forma clara y totalmente objetiva. Es por esta razón que se logra identificar esta necesidad Comunicación Asertiva, la cual es de carácter indispensable que esté presente en todas las actividades humanas y en el ámbito organizacional; sencillamente constituye la esencia y el impulso que hace posible que la organización, operatividad y control de las actividades fluyan. A continuación, se aprecia la identificación de esta necesidad por parte de los entrevistados en los niveles táctico, estratégico de la organización:

Nivel Táctico: Pablo

“Que no solamente sea saber qué máquina tengo que mover, qué botón tengo que oprimir sino saber que hago parte de un grupo al cual le debo de informar y a participar con ellos en todo, hago parte de un equipo y que todos vamos a luchar para sacar el mismo objetivo dando soluciones al día a día eso hace falta.”

Nivel Estratégico: Paola

“También la comunicación asertiva, porque nosotros no sabemos cómo expresarnos o darnos a entender”

Nivel Operativo: Marcela

“Con una información errada en un cargue, si el avión se va con más peso adelante y se va así el avión imagínate todo lo que puede ocurrir”

La identificación de esta necesidad es de suma importancia, ya que es una forma de comunicación que permite decir lo que los trabajadores piensan y actúan en consecuencia, haciendo lo que se considera más apropiado, sin agredir u ofender a nadie, evitando situaciones conflictivas; por esta razón la comunicación asertiva en el trabajo es sumamente importante para lograr relaciones agradables generando a un ambiente de trabajo sano en donde puedan fluir de manera clara las funciones del trabajo.

Por otro lado, una de las subcategorías que está totalmente relacionada con la situación mencionada anteriormente y que se podría considerar como una causa directamente proporcional al efecto de la anterior subcategoría es la correspondiente a Resolución de conflicto , aspecto que se logra identificar con la descripción de situaciones percibidas como socialmente demandantes en la que los procesos de asimilación y búsqueda de soluciones es interpretada como autoritaria y caracterizada por la ausencia de socialización y búsqueda de soluciones de forma conjunta. De igual manera esta necesidad es vista como la manera de poder desarrollar esta habilidad en los trabajadores ya que ellos son los que siempre están al frente de la operación y en ocasiones no se sabe cómo dar respuesta a las diferentes necesidades que se puedan presentar. La clave para la resolución de conflictos interna parte de la utilización de la comunicación como vía efectiva. Los problemas que pueden existir entre los trabajadores de la compañía, representan unos de los mayores retos a los que se puede enfrentar un jefe de equipo, sobre todo si no se gestiona adecuadamente desde un comienzo, es por esta razón la importancia en poder desarrollar esta

necesidad desde los tres niveles. A continuación, se describe esta necesidad identificada en las entrevistas:

Nivel Estratégico: Paola

“Yo diría dictar temas de crecimiento personal, de pronto también el cómo comportarme, el cómo manejar las cosas, como solución de conflictos, resolución de problemas porque a veces nos falta también eso”

Nivel Táctico: Pablo

“que no solamente sea saber qué máquina tengo que mover, qué botón tengo que oprimir sino saber que hago parte de un grupo al cual le debo de informar y a participar con ellos en todo, hago parte de un equipo y que todos vamos a luchar para sacar el mismo objetivo dando soluciones al día a día eso hace falta.”

“he tratado de proponer acá en la compañía de que se abran espacios donde se les dé o se les proporcione a los chicos algo de no sé, recreación algo que los haga salir un poco del tema diario, del estrés diario, de la rutina diaria, algo que los ayude más en su desarrollo personal o sea que no sé qué algún día les hagan un torneo de bolos, que los lleven a montar caballo (risas) no sé algo que los haga salir de ese espacio que ya se vuelve tan rutinario, tan monótono y que los lleva a que en futuro pueda haber errores., estos espacios les permite desarrollar habilidades diferentes que se puedan proyectar en la operación diaria como lo es la solución de situaciones operativas cuando yo no este, esto es aprendizaje en juego”

Aunque los conflictos siempre estarán presentes en todas las organización, es necesario estar preparado para enfrentarlos y solucionarlos; de ahí la importancia de tener claro e identificar cuáles son las causas que puede estar generando el conflicto y las personas que están involucradas en él, para así poder visualizar las alternativas de solución y la estrategia más pertinente para afrontarlo, ya que los conflictos no pueden ser negados y deben ser solucionados de la manera más apropiada entre las partes. De igual manera todo el personal de las compañías debe contribuir a resolver los inconvenientes o problema que se puedan presentar en cualquier área lo que permite optimizar el desempeño en la organización.

Es realmente interesante analizar cómo cada aspecto que se identifica en el análisis de la información está totalmente correlacionado y que genera una serie de vínculos entre cada una de

las subcategorías, por ejemplo la siguiente subcategoría identificada es Liderazgo, está necesidad se encuentra descrita como la importancia de capacitar y ayudar al personal a desarrollarse como ser líderes en todos los campos de la vida dándoles herramientas de crecimiento; ya que de ello depende su superación personal y laboral; a continuación se describe estas necesidades descritas por los entrevistados en los niveles operativo, táctico y estratégico:

Nivel Táctico: Pablo

“he tratado de ir ee,... hablando y sugiriendo de que se preocupen un poco más por el por la parte personal de los chicos, a mí me preocupa mucho, yo siempre me involucro mucho y me preocupo mucho por la estabilidad mm,... por decirlo así emocional como ustedes decían ahorita el ser de las personas, el desarrollo personal de los chicos, su crecimiento personal como el ser líderes”

Nivel Estratégico: Paola

“si de poderme capacitar más para poderme desarrollar más como persona y más en mi cargo como líder, así mismo como ellos invierten en mí yo poder retribuirle a la empresa”

“Que la empresa tuviera de pronto una capacitación de liderazgo en donde nos enseñen a proyectarnos como líderes, por qué a veces de pronto nos ceñimos a lo que sabemos”

Nivel Operativo: Marcela

“Pues la empresa contribuir al desarrollo de mis habilidades de líder, en este momento si está como muy corta en eso, porque es como más, o sea es que ahorita eso se lo dan más como a los coordinadores y a los líderes, pero en cuanto a agentes de control falta como más esfuerzo en eso porque casi no lo hacen.”

Es importante resaltar que el de liderazgo transformacional en las organizaciones es aquel que puede llegar a ser el motivador de los empleados, permitiéndoles ser más originales y responsables en las tareas del día a día; en el análisis de la matriz se evidencia una carencia de ello lo que está generando algún tipo de inconformismo al interior de la compañía, y de ahí la necesidad de esta categoría en poder transformar a los líderes quienes son los que deben tener clara la visión de la compañía.

Dando continuidad a las necesidades detectadas en la compañía I.A.S.G se detectó la subcategoría Sentido de Pertenencia, generada por la falta de un plan de carrera interno y de crecimiento al interior de la compañía.

Nivel Táctico: Pablo

“Desde que inicié he tenido la posibilidad de irme proyectando poco a poco adquiriendo nuevos cargos y nuevas responsabilidades, aunque eee pues, algún punto que veo, ee... como a mejorar, es que estoy muy cerca de llegar a un punto donde veo que no hay más hacia dónde avanzar”

Nivel Estratégico: Paola

“Pues la idea es que pues ahorita estoy en el área de capacitación en algún momento yo aspiro a quedar dentro de la empresa, aunque me gusta mucho la capacitación, pero me gusta mucho también el tema de la seguridad me gusta mucho la parte administrativa también algún día de pronto no se pues es interesante pero desafortunadamente la compañía es cerrada en las convocatorias internas que puedan realizar”

Nivel Operativo: Marcela

“Pues de pronto como (risas) apoyo económico a la gente que estudia conmigo, de pronto un bono o un auxilio escolar. Ya sea en útiles o en dinero, digamos eso le sirve a uno muchísimo, gastos en copias, buses, transporte y muchas cosas.”

“trabajo en conjunto para la empresa, porque hay mucha gente que no lo tiene, como concientización de lo que nosotros hacemos”

El tener sentido de pertenencia es crear una identidad propia en las compañías, esta es una de las claves para hacer perdurar una empresa. Por ello, todas las compañías deben esforzarse por contar con la máxima claridad en sus principios, visión y misión. También el establecer una identidad y un sentido de pertenencia permite darle un enfoque a la organización, entendiendo mejor cuáles son las metas que se pretenden alcanzar y entregar una mejor ejecución de las labores cotidianas; en este sentido, todos los aspectos y necesidades identificados en esta primera categoría de la investigación son fundamentales para generar un verdadero cambio en el desarrollo del factor humano de la compañía.

Continuando con el análisis de las necesidades se identificó una segunda categoría, esta se denominó Logística de una capacitación ideal; entendiéndola como mejora continua al desarrollo de técnicas para un mejor aprendizaje continuo del personal, este aprendizaje se imparte en las diferentes capacitaciones que dicta I.A.S.G. En el análisis de esta categoría se desprenden dos subcategorías: una de ellas es Aspectos Pedagógicos, entendiéndola como la metodología que es utilizada por los instructores para enseñar al personal las diferentes tareas de la operación, esta subcategoría es de suma importancia porque es la primera etapa de aprendizaje que el personal tiene en cuanto a los temas de su labor a desarrollar en la operación (saber hacer). En el análisis de la información se percibió que los temas que se dictan en estos espacios son bastantes densos y complejos, por lo cual los instructores necesitan conocer técnicas de aprendizaje y una metodología muy lúdica y de fácil entendimiento para que así el personal no presente fallas operativas en su labor. A continuación se describe la identificación de esta:

Nivel Estratégico: Paola

“Yo creería que haría más ágil el proceso como tal, eh adicional eh, digamos la forma para mi es que la persona pueda definitivamente participar, pueda expresarse, y para mi yo pienso que una participación dinámica es importante”

“una instructora que no, no no no como que no había no química o tal vez no tenía compatibilidad en la manera como nos enseñaba los procedimientos y esto generaba inconvenientes en la práctica”

Nivel Táctico: Pablo

“sería importante que los capacitadores, los instructores que tenemos actualmente ee,... trataran de darle un poco más de dinamismo a los temas tratando”

“Creo que por los horarios y metodología se pierden algunos puntos de la capacitación o sea las capacitaciones que tenemos actualmente cumplen con los temarios que necesitamos ver, pero no son dinámicas”

“haya la posibilidad de que los chicos también interactúen con medios tecnológicos”

Por último, la subcategoría identificada en las entrevistas son los aspectos locativos, esta se evidencia en aspectos como lo son ubicación, espacio, condiciones ambientales que pueden

estar en una capacitación, infraestructura de las condiciones del salón; estos elementos son de suma importancia en el desarrollo de una capacitación puesto de en ellos depende el cumplimiento de las funciones y los objetivos del aprendizaje de la compañía. A continuación de describen las necesidades identificadas de esta subcategoría:

Nivel Operativo: Marcela

“Espacios de capacitación más adecuados”

Nivel Estratégico: Paola

“Mi proceso ideal, es tener primero para mí, un salón organizado, de una forma en que los participantes se puedan mover”

Nivel Táctico: Pablo

“los salones de las capacitaciones actualmente son cuartos pequeños son salones pequeños donde hay mucha gente ee,... como es la palabra: reunida, mucha gente reunida, entonces bueno, hace calor, toca leer mucho, la capacitación se vuelve monótona entonces obviamente la gente se cansa.”

“Bueno le veo una dificultad en cuánto a las variables que tú me dices y es que actualmente la compañía no posee un espacio ideal”

Nivel Operativo: Marcela

“Que fue muy poquito tiempo para recibir tanta información”

Nivel Táctico: Pablo

“los chicos vienen de una jornada laboral larga del día anterior y les toca venir muy temprano a las capacitaciones entonces llegan cansados y ellos empiezan aa,... se pierde la atención en sí del grupo y empiezan a dormirse”

Después de realizar el análisis de discurso de cada uno de los tres participantes de la compañía I.A.S.G. Ltda., se logró identificar dos grandes necesidades junto con sus subcategorías las cuales permitirán desarrollar el plan de capacitación del factor humano que brinde soluciones a las necesidades de nivel cognitivo, actitudinal, comportamental y locativo facilitando el cumplimiento de la misión institucional. De igual manera el desarrollo de esta metodología,

permitió evidenciar la importancia de desarrollar estos planes de desarrollo humano no solo en esta compañía, si no, también de implementarlos en otras compañías del campo de la seguridad aeroportuaria; ya que como se ha descrito en esta investigación, las empresas de este sector no tienen en cuenta el ser, sino el saber hacer, en los entrenamientos prácticos que demanda la Aeronáutica Civil.

DISCUSIÓN

La información obtenida en este proyecto de investigación, el cual tiene como propósito la identificación de necesidades de capacitación bajo un modelo humanista en la compañía Internacional Aviation Security Group Ltda., logró categorizar a través del análisis de los discursos de cada uno de los participantes que se incluyeron en esta investigación, información que fue indagada a través de la estrategia de recolección de información; es de vital importancia correlacionar los análisis realizados a lo largo de la aplicación de la metodología con el planteamiento teórico que se propone en este estudio, como referente conceptual y explicativo del conjunto de procesos abordados a lo largo del proyecto.

Dentro de los hallazgos obtenidos es importante resaltar la importancia y ventaja competitiva que implica que una organización considere a sus trabajadores como un potencial preponderante que le proporciona un valor agregado y contribuye a su trascendencia y reconocimiento, así como los integrantes de una organización obtienen crecimiento y desarrollo, tanto individual como colectivo de la misma, aumenta el índice de motivación dado que se determina una posición integrativa y participativa por parte de la empresa hacia sus empleados, así como lo plantea la psicología humanista, resaltando la premisa del enfoque en el que se invita a percibir al ser humano desde su esencia, generar interés y preocupación por las necesidades de desarrollo.

Las categorías creadas para dar respuesta al objetivo general de la investigación, para las cuales se establecieron una serie de interrogantes utilizados en la estrategia de recolección de datos, permitieron identificar las necesidades existentes en los trabajadores empresa International Aviation Security Group Ltda. relacionadas con el proceso de capacitación, específicamente en la dimensión de desarrollo humano, la cual es de gran importancia en cualquier organización debido a que el capital más valioso en una empresa es el ser humano y es de gran relevancia capacitar al personal de forma oportuna y efectiva.

Continuando con la importancia de capacitar los trabajadores de una empresa se encuentra la teoría de (Siliceo, 2006) quien afirma que la capacitación contribuye a un proceso, denomínese este proceso como cambio, porque el personal adquiere habilidades para potencializar el talento, al igual que percepción de bienestar tanto en el ámbito laboral como en el personal y como resultado se obtiene un incremento en la motivación, incrementando la productividad en procesos organizacionales que contribuyen alcanzar los objetivos de la empresa.

(Rodríguez, 1999) también habla acerca de la importancia de la capacitación y de que lo más asertivo es desarrollar un diagnóstico de necesidades de capacitación mediante el cual se podrá identificar en que área y temáticas específicas se debe enfocar la organización para desarrollar el programa de capacitación, si es el nivel estratégico (gerencia), táctico (jefes de área) u operativo, así mismo cual serían las características del personal que deba recibir capacitación y los temas específicos en los que se debe hacer énfasis para dar inicio a un proceso de esta magnitud. De esta forma se genera un esquema sólido de capacitación y las personas beneficiadas no serían sólo los trabajadores sino también la organización a nivel holístico.

Desde la psicología se han realizado análisis acerca de cómo los procesos de capacitación son tan influyentes en el incremento motivacional, de autoestima y productividad, una de las obras en las cuales se refleja lo anteriormente descrito es Psicología es la investigación realizada por (Balduzzi, 2010) quien en su octavo capítulo hace referencia hacia la capacitación como un proceso que produce en la persona el desarrollo de una orientación hacia el aprendizaje continuo, al igual que la reestructuración de esquemas mentales e incremento en el procesamiento de la información, con base en el aporte de esta autora, es posible generar la hipótesis de que si el personal de la organización intervenida es beneficiada con la ejecución de procesos de capacitación, posiblemente desarrollará estas habilidades, situación que será de gran beneficio para la empresa por el gran aporte que las personas pueden brindar y ayudar, favoreciendo a la trascendencia de la misma.

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos a través de las subcategorías que emergen al realizar un exhaustivo y detallado análisis de la información, se identificó que las necesidades manifestadas por los participantes son totalmente encaminadas a capacitación con énfasis en desarrollo humano, es importante recordar la teoría de (Max-Neef, 1994), quien en su libro *Desarrollo a escala humana* describe las necesidades como aquello mediante el cual todas las

personas manifiestan su ser, su interior y cómo el satisface una necesidad va más allá de suplir una carencia y que simultáneamente genera un potencial en cada persona.

Este potencial se describe como una habilidad que desarrolla la persona al sentir que necesita alguna situación o elemento específico, algunas veces no reconocido o determinado, hacia cualquier ámbito de su vida, logrando que se logre una autorrealización, teoría que reforzó el psicólogo humanista Rogers contextualizando sobre las relaciones humanas y la necesidad de las personas por relacionarse viviendo un proceso constante de desarrollo y crecimiento personal; las relaciones humanas deben ser siempre cordiales, manifestando respeto por el otro, los participantes en esta investigación hacen énfasis en la carencia de comunicación en la organización donde laboran y transmiten esa necesidad para poder funcionar como un equipo de trabajo coordinado y efectivo. Rogers relaciona tres criterios importantes en las relaciones tanto de aprendizaje como en cualquier vínculo con los demás, éstos son la aceptación, empatía y autenticidad.

Si se cumplen los tres criterios en las dinámicas de interacción social o en contextos de adquisición de conocimiento y fortalecimiento de habilidades se disminuirá la presencia de situaciones como: juicios, engaños, malos tratos, etc. Al igual que cualquier relación, en este caso laboral, se sumergirá en un proceso de aceptación hacia sí mismo y hacia los demás. Para este autor los seres humanos de acuerdo a sus experiencias adoptan una postura frente a su diario vivir, que se expresan en las conductas desarrolladas al interior de la sociedad, por tal motivo es importante tener en cuenta que si en una organización se fomenta y estimulan estrategias enfocadas al desarrollo continuo lo más probable será la creación de una cultura, no solo a nivel empresarial, de bienestar y respeto mutuo; Aspectos que se hacen evidentes en los argumentos expresados por los participantes de esta investigación, trabajadores de I.A.S.G., quienes desean que la organización demuestre interés por aspectos de desarrollo humano y así mismo ellos poder retribuirla sintiéndose en un estado de autorrealización con mejores prácticas en el desarrollo de sus funciones y mejorando constantemente el desempeño a nivel individual como colectivo.

CONCLUSIONES

Es de anotar que una vez analizadas las necesidades de la organización I.A.S.G Ltda., se evidencia que sus procesos de capacitación van dirigidos hacia el tecnicismo, relacionado al cumplimiento de una normatividad, donde el factor primordial es producir a escala los

requerimientos, sin siquiera tener en cuenta lo trascendental del modelo humanista. Se busca entonces reafirmar el trabajo del hacer, más no el del ser, reproduciendo modelos repetitivos y estandarizados en los cuales poco se aprecia las cualidades, aptitudes y crecimiento profesional de una serie de trabajadores con potencialidades por desarrollar. Una vez demostrado ello con la indagación de campo se logró detectar que las personas entrevistadas, describen un entorno laboral restringido al cumplimiento de funciones específicas y previamente relacionadas, a su vez se deja por sentado que el nivel de promoción dado a los colaboradores es sesgado, es decir no se cuenta con un plan de carrera que permita promover a los buenos y mejores trabajadores dentro de la organización.

Un aspecto a tener en cuenta relevante que surge de la investigación es que, con el perfeccionamiento de un programa de capacitación dirigida al desarrollo humano, entendido como el conjunto de procesos que fomentan actitudes, motivaciones, intereses y habilidades de los seres humanos inmersos en un entorno específico, en este caso un contexto organizacional; enfocándose en la estructuración de espacios de aprendizaje guiados al fortalecimiento de instructores que pertenezcan a la compañía, proceso que beneficiará a los empleados, dado que obtienen las herramientas necesarias para poder enseñar a los pares, y también beneficia a la organización porque los empleados serán más productivos y por ende la empresa también lo será. Es así como se percibe que la capacitación bajo un enfoque humanista debe responder a los problemas reales con soluciones concretas que deben buscarse y tomarse en cuenta a través de diversas opciones para instruir, como por ejemplo mediante la formación de líderes de aprendizaje internos. La capacitación debe ser una actividad continua, definidas en un tiempo específico y con fases establecidas, situaciones que permitan un seguimiento en el cumplimiento de los objetivos determinados para cada sesión, gracias a la cual el individuo adquiere los conocimientos necesarios para elevar su nivel de vida y productividad. La planificación de todas y cada una de las actividades que se hagan para dar cumplimiento a programas de capacitación dirigida al desarrollo humano y a la capacitación de instructores internos en las empresas, se considera como un aporte para completar conocimientos previos que posean los empleados y así fortalecer diversas habilidades presentes en cada uno de ellos.

Esta preparación cobra valor e importancia, ya que las personas se sienten tomadas en cuenta y apreciadas cuando se les considera para este tipo de actividades que redundarán en

beneficios para todo el entorno laboral y organizacional, empezando por ellos mismos. De la misma forma, se resalta como parte de los resultados obtenidos con la investigación, que con el modelo de capacitación bajo una perspectiva de la psicología humanista, que comprende a la persona como un ser caracterizado por incorporar un sin número de talentos susceptibles de desarrollarse a través de la introspección, aprendizaje continuo y canalización de las oportunidades que brinda el entorno, así se mejorarán los procesos de bienestar, satisfacción y productividad de la empresa, debido a que todos los empleados podrán conocer y respetar las instrucciones estandarizadas que existan para la realización de los procesos, lo cual evita pérdidas y errores en las acciones desarrolladas. Es muy probable que los empleados, a partir de la participación en los procesos enfocados en el desarrollo humano, generen un mayor compromiso e identificación con la empresa y con la función que desarrollan dentro de la misma.

Otra conclusión de esta investigación, tiene que ver con el hecho de que todo proceso realizado en la empresa en lo relacionado con capacitar a su personal, es una inversión que da beneficios constantes a la organización, ya que en la medida en que el personal esté mejor preparado y capacitado menos errores comete, lo cual permite que exista mayor calidad en los procesos a largo plazo. Con esto se resalta que la capacitación con enfoque humanista es un beneficio a largo plazo para la empresa y no un gasto que no se pueda recuperar, dado que los procesos que están enfocados en el fortalecimiento de esquemas positivos de personalidad y maximización de variables motivacionales, tanto internas como externas de los integrantes de una organización, se deberán interpretar como una inversión que generará un impacto notorio en los balances financieros y de crecimiento de la compañía. Es necesario resaltar que existen varias alternativas, que en un proceso de capacitación bajo un modelo humanista, beneficia en la reducción de presupuesto a contemplar en el desarrollo de un proceso de capacitación, dado que ya no es necesario contratar constantemente personal externo para liderar el proceso de aprendizaje, salvo en casos muy específicos para aspectos que requieran un conocimiento muy especializado, lo cual permite que se aproveche el potencial de los empleados, ya que ellos son quienes conocen mejor la labor que ejecutan, conocen mejor la empresa, y además saben cuáles son las necesidades reales que deban mejorarse a través de la capacitación.

Al describir la caracterización de los tipos de necesidades existentes (ver resultados) en la compañía relacionados con el contenido conceptual de la capacitación humanista, es claro

detectar que dichas necesidades deben estar directamente relacionadas con las carencias representativas de factor humano en los procesos de capacitación, formación y consolidación de personal requerido para cada nivel de la organización, demandando con ello la implementación de programas donde el factor humano cuente con la inclusión en todos y cada uno de los procesos.

Respecto del modelo de capacitación bajo un modelo de la psicología humanista descrito en el contenido temático de la investigación y contrastado a la realidad de la organización investigada, se puede concluir que carece notablemente de dicho elemento dada la dicotomía entre los procesos ideales de capacitación relacionados por los colaboradores de la compañía en las entrevistas y la ausencia de un proceso de capacitación al interior de la organización.

RECOMENDACIONES

El proceso de formación que se ejecuta al interior de la empresa I.A.S.G. Ltda. ha sido desarrollado con la visión de crear procesos donde el personal adquiriera una habilidad técnica y operativa, dejando de lado el desarrollo humano de sus colaboradores, es decir, la potencialización de sus talentos y habilidades dirigidas a lo que las personas pueden ser y no sólo hacer. Por ello se hace necesario tener en cuenta el planteamiento teórico expuesto como referente conceptual y explicativo que las empresas deben ser generadoras de procesos de cambio, y de este modo se inclinan al mejoramiento de la calidad del talento humano y por lo tanto al cumplimiento de los indicadores y logros. Teniendo en cuenta esta situación se recomienda:

Reforzar la voluntad política, fomentando un compromiso gerencial respecto a los procesos de capacitación. I.A.S.G Ltda. debe tener en cuenta que las estrategias para desarrollo humano se deben percibir como una inversión, reestructurando el paradigma de que un proceso de capacitación es un gasto del cual no se obtiene un retorno de inversión.

Formar a los jefes de cada área para que puedan ser capacitadores en temas de fortalecimiento del desarrollo de liderazgo, trabajo en equipo, resolución de conflictos, sentido de pertenencia y comunicación asertiva, de esta forma ellos capacitarán su personal a cargo generando mayor sinergia, siendo personal de la misma empresa quien transmita ese conocimiento a los demás colaboradores, con esto permitiendo, tener mayor afinidad entre compañeros.

Al potencializar el talento del personal de los diferentes niveles operativo, táctico y estratégico se incrementará la productividad y se logrará el alcance de los objetivos organizacionales.

Es importante resaltar que la implementación de programas de capacitación al interior de la compañía está directamente relacionada con la maximización de aspectos de sentido de pertenencia que se reflejarán en la disminución de rotación de personal.

Es necesario definir un indicador de gestión para el proceso de capacitación con enfoque de la psicología humanista, debido a que a través de este se podrá medir cómo conseguir mayor productividad, tomando como referente los indicadores de rentabilidad antes y después de la ejecución del proceso de capacitación. Mostrando incremento en este indicador mejorarán las relaciones interpersonales, se evitan sesgos, aumentan el nivel de satisfacción personal con la labor desarrollada y el sentido de progreso, obteniendo con esto el logro de los objetivos de la compañía.

Implementar más procesos organizacionales para el desarrollo de las personas, como lo son plan carrera y plan de sucesión, estructurados por áreas o niveles de la compañía.

En relación a la entidad reguladora – Aeronáutica Civil – se recomienda analizar la importancia de incluir en el perfil de los empleados que hacen parte de organizaciones enfocadas en brindar servicios de seguridad aeroportuaria, aspectos relacionados con el desarrollo humano, que permitirán potencializar las características intrapersonales de los seres humanos que hacen parte de la organización.

Es necesario establecer un cronograma de cada una de las sesiones del programa de capacitación, que estén integradas al horario laboral y que preferiblemente se desarrolle en las primeras horas de la jornada, dado que se contará con mayores niveles de concentración, motivación y capacidad de aprendizaje por parte de los empleados beneficiados.

Fortalecer el diagnóstico de necesidades a través de una investigación cuantitativa que permita la validación y amplitud de la información.

REFERENCIAS

- Aeronáutica Civil de Colombia. (2013). Reglamentos Aeronáuticos de Colombia. Recuperado el 10 de Diciembre de <http://www.aerocivil.gov.co/AAeronautica/Rrglamentacion/RAC/Documents/Resoluci%C3%B3n%2006352%20-%2014%20Noviembre%202013.pdf>
- Aeronáutica Civil de Colombia. (2015). Plan institucional de capacitación 2015 aprobado. Recuperado el 27 de Enero de 2015 de <http://www.aerocivil.gov.co/Educacion/PICapacitacion/Paginas/Inicio.aspx>
- Aguilar, J. (2010). El marco legal de la capacitación en México. Network de Psicología Organizacional. México: Asociación Oaxaqueña de Psicología A.C.
- Allen Melancthon Sumner. Barco Clase Allen M. Sumner construido a su nombre. Recuperado el 11 de junio de 2015 de <http://www.lasegundaguerra.com/viewtopic.php?f=224&t=11824#>
- Azcoaga, J. (1970). Aprendizaje fisiológico y aprendizaje pedagógico, Buenos Aires: Librería El Ateneo.
- Balduzzi, M. (2010). Psicología y Trabajo. Una relación posible. Buenos Aires: Eudeba.
- Ballesteros, S. y García, B. (1996). Procesos psicológicos básicos. Madrid: Universitas.
- Bandura, A. y Jeffery, R. (1973). Role of symbolic coding and rehearsal processes in observational learning. Journal of personality and social psychology, Vol 26, No 1, pp 122-130
- Castillo, R. (2012) Desarrollo del capital humano en las organizaciones. México: Editorial Red Tercer Milenio.
- Centro Nacional de Capacitación y Calidad Zacatecas (CCYC Zacatecas.. CCYC Zacatecas) México. Recuperado el 18 de junio de 2015 de https://www.google.com.co/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&cad=rja&uact=8&ved=0CCEQFjABahUKEwjYycG17Y7IAhXIFx4KHQEiBu4&url=http%3A%2F%2Fwww.sicapacitacion.com%2Fnacional%2Fmicrositios%2Fzacatecas%2Fantecedentes.html&usq=AFQjCNHtY5_1RSi1yVI5YZ1T9phnXV44kw&bvm=bv.103388427,d.dmo
- Chiavenato, I (1995). Introducción a la teoría de la Administración. 7ª Ed. Mc Graw- Hill, México.
- Chiavenato, I. (1999). Administración de Recursos Humanos. Bogotá D.C.: McGraw-Hill, quinta Edición.
- Chruden, H. y Sherman, A. (1977). Administración de Personal. México: Continental.

Colombia Aprende. Ministerio de Educación. Día internacional del trabajo. Recuperado 2 de Agosto de 2015 de <http://www.colombiaaprende.edu.co/html/home/1592/article-159133.html>

Cruzado, J. (1995). Técnicas de modelado. Manual de técnicas de Modificación de terapia de conducta. Madrid: Pirámide.

Davenport, H. y Prusak, L. (2001) Conocimiento en acción. Prentice Hall- Pearson. Buenos Aires. 2001.

Davidoff, L. (1976). Introducción a la Psicología. México. Mac Graw Hill.

Demetrio, Q. (2008). El pasado de Colombia: Lecciones de historia patria. Medellín: CI Paniberica Ltda., pp. 109. ISBN 978-950-98455-3-0

El Código de Hammurabi. Recuperado el 4 de mayo de 2015 de <http://historiaybiografias.com/babilonia/>

EL FINANCIERO. Empresas Mexicanas con déficit de trabajadores calificados. BID. <http://www.elfinanciero.com.mx/sociedad/empresas-mexicanas-con-deficit-de-trabajadores-calificados-bid.html>

Elizalde A., Martí, M. & Martínez, F. (2006). Una revisión crítica del debate sobre las necesidades humanas desde el Enfoque Centrado en la Persona. Polis, Revista de la Universidad Bolivariana, 5(15) Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=30517306006>

Equipo redacción sección económica, (2014, 15 de mayo). ¿En que invierten las empresas para capacitar sus empleados? EL TIEMPO (En línea) Recuperado el 27 de enero de 2015 de <http://www.eltiempo.com/economia/empresas/empresas-y-educacion-colombia/13991539>

Forero, J. (1964). Historia de la aviación en Colombia, Bogotá. Aedita, p. 394

García, L. (1999). Formación del profesorado. Necesidades y demandas. España, Editorial Praxis.

González, A. (2001). Cómo diagnosticar Necesidades de Capacitación. México: Editorial Pac S. A. de C. V.

Habermas, J. (2000). Ciencias sociales reconstructivas vs. Comprensivas (verstehende)", (Ponencia en conferencia sobre moralidad y ciencias sociales, en Berkeley, 1980), en Conciencia moral y acción comunicativa, Trad. Ramón García Cotarelo, Barcelona, Península. pp. 31-55.

Harmon, F. (1992). El Triunfo del Ejecutivo. Buenos Aires, Argentina: Vergara.

Harsch, C. (1983). El psicólogo ¿Qué hace? México: Alhambra.

- Henao, L. (2014). Aviación en movimiento, seguridad en crecimiento. (Tesis de posgrado). Universidad Militar Nueva Granada. Bogotá, Colombia.
- Henao, M. (2013). Del surgimiento de la psicología humanística a la psicología humanista-Existencial de hoy. *Revista Colombiana de Ciencias Sociales*, 4(1), p 52. Medellín Colombia ISSN: 2216-1201.
- Hernández S., R., Fernández C., C. y Baptista L., P. (2006). Metodología de la investigación. 4ª Ed. México. Editorial McGraw-Hill.
- Kalmanovitz, S. (2006). El PIB de la nueva granada en 1800: auge colonial, estancamiento republicano. *Revista de Economía Institucional*, 8(15), 161-183. Recuperado el 4 marzo de 2015 de http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0124-59962006000200007&lng=es&nrm=iso
- Karim, L. (2011). Historia de la Aviación de Colombia, 1911- 1050. *Revista Credencial* Nª (264)
- Lara, P, F. (1986). Código de Hammurabi. Madrid. Tecnos. Recuperado el 5 de mayo de 2015 de <http://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=320896>
- Max-Neef, M. (1994). Desarrollo a Escala Humana. Ed. Icaria, Barcelona España.
- McCord, B. (1976). Instrucciones de empleo. En RL Craig & LR Bittel (Eds.) Formación y Manual de Desarrollo. (pp 30-36) Nueva York: McGraw-Hill Book Company
- Méndez, E. (2002). Importancia de la detección de necesidades de capacitación y formación en la CCSS. *Revista de Ciencias Administrativas y Financieras de la Seguridad Social: Gestión*. Editorial Nacional de Salud y Seguridad Social (EDNASSS). Volumen 10, II Semestre 2002, Numero 2.
- Méndez, J. (2011). Recorrido Histórico del concepto de capacitación laboral en las últimas seis décadas (tesis de pregrado). Universidad Piloto de Colombia, Bogotá, Colombia.
- Mendoza, A. (2003) Manual para determinar necesidades de capacitación y desarrollo. México: Editorial Trillas.
- Mitnik, F. y Coria, A. (2006). Una perspectiva histórica de la capacitación laboral. Cap. 6 Perspectivas y programas de capacitación para pequeñas empresas. Un análisis multidisciplinar desde la teoría y la experiencia. Montevideo. CINTEFOR/OIT
- Norman, D. (1988). El procesamiento de la información en el hombre. México, D.F: Paidós.
- Olivares, J. y Méndez, F. (1998). Técnicas de Modificación de Conducta. Madrid: Editorial Biblioteca Nueva.
- Pinto, R. (2000). Planeación estratégica de capacitación, México: Mc Graw Hill.

- PORFIRIATO: Porfirio Díaz. Recuperado el 17 de mayo de 2015 de <http://www.sedena.gob.mx/conoce-la-sedena/antecedentes-historicos/ejercito-mexicano/el-porfiriato>
- Reategui, N. y Sattler, C. (1999). Metacognición. Estrategias para la construcción del conocimiento. (2da. Ed.) Lima: CEDUM.
- Reichel, G. "La Etapa Formativa" En: Arqueología de Colombia. Un texto Introductorio. Publicación digital de la Biblioteca Luis-Ángel Arango del Banco de la República, Bogotá. Enlace revisado el 18 de mayo de 2008. Recuperado el 15 de junio 2015 de <http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/arqueologia/arqueolo/cap4.1.htm>
- Reina, O. (2010) Los proyectos futuros de la motivación: Una mirada desde la Psicología. Contribuciones a las Ciencias Sociales. ISSN: 1988-7833. Recuperado de www.eumed.net/rev/cccss/08/orr.htm.
- Reynoso, C. Revista Latinoamericana de derecho social. Notas sobre la capacitación en México. pp 165-190. Recuperado 05 julio 2015 de <http://www.juridicas.unam.mx/publica/rev/indice.htm?r=revlads&n=5>
- Reza, J. (2006). Nuevo diagnóstico de necesidades de capacitación y aprendizaje en las Organizaciones. Editorial Panorama. México.
- Robbins, S. (1999) "La Cultura Organizacional" en Comportamiento Organizacional, México: Prentice Hall.
- Rodríguez, A. (2007). Los Tuxtlas: nombres geográficos pipil, náhuatl, taíno y popoluca. Boca Del Río Veracruz. Ed. M Ediciones Culturales Exclusivas. México.
- Rodríguez, G., Gil J. & García E. (1999). Metodología de la Investigación Cualitativa. Granada: Ediciones Aljibe.
- Sandoval, C. (1996). Investigación Cualitativa. Bogotá. Instituto Colombiano para el fomento de la educación superior; pp. 11-128.
- Secretaría del trabajo y previsión social de México (STPS). Recuperado 19 de julio 2015 de http://www.stps.gob.mx/bp/secciones/conoce/quienes_somos/quienes_somos/historia_stps.htm
- Siliceo, A. (2006). Capacitación y desarrollo del personal. Limusa. México. 4ª Edición
- Silva, E. & De Olivera, V. (2013). Enseñar a las prácticas en salud: contribuciones a la reflexión de Carl Rogers. Psicología Escolar y Educacional, 17(1). Maringa Brasil. ISSN: 1413-8557.
- Soto, L. (2010). Breves Antecedentes Históricos de la capacitación. México. Ensenada. BC

Shunk, D. (1997). Teorías del aprendizaje. Madrid: Prentice Hill.

Tirado, M. A. (1971). Introducción a la historia económica de Colombia. Universidad Nacional de Colombia. 1ª Ed.

Van, D. (2003). Ideología y discurso. Ed Ariel. Barcelona España.

Vargas J. (2011) La evolución del humanismo en las formas organizacionales. Contribuciones a la economía, ISSN 1696-8360. Recuperado 12 agosto 2015 de <http://www.eumed.net/ce/2011b/javt.htm>.

Villegas M. (1986). La psicología humanista: historia, concepto y método. Anuario de psicología/The UB Journal of psychology; pp 11.

Werther, W. (1995) Administración de personal y recursos humanos. Chile: Editorial Mc. Graw-Hill.

ANEXOS

Anexo 1

CONSENTIMIENTO INFORMADO**UNIVERSIDAD PILOTO DE COLOMBIA
ESPECIALIZACION EN GESTIÓN HUMANA DE LAS ORGANIZACIONES**

Yo _____, identificado(a) con cédula de ciudadanía No. _____ de _____, manifiesto expresamente que he sido informado(a) con claridad y veracidad debida respecto al ejercicio académico que los estudiantes de la Universidad Piloto de Colombia me han invitado a participar; que actúo consecuente, libre y voluntariamente como colaborador, contribuyendo a este procedimiento de forma activa. Soy conocedor de la autonomía suficiente que poseo para retirarme u oponerme al ejercicio académico, cuando lo estime conveniente y sin necesidad de justificación alguna, que la información suministrada será para uso exclusivo de la investigación de la especialización en mención.

Que se respetará la buena fe, la confiabilidad e intimidad de la información por mí suministrada.

Estudiante Especialización
C.C.

Estudiante Especialización
C.C.

Trabajador
C.C.

Anexo. 2

**ENTREVISTA DE PROYECTO DE GRADO ESPECIALIZACIÓN GESTIÓN HUMANA
DE LAS ORGANIZACIONES****FECHA:** _____**DEPENDENCIA:** _____**CARGO:** _____**NIVEL ACADÉMICO:** _____***Categoría: Necesidades de Capacitación***

- ¿Qué tan importante es para usted pertenecer a I.A.S.G?
- Indique cuáles herramientas le brinda la empresa para desarrollarse como persona
- ¿Cuál es su proyección en la empresa?
- ¿Cómo siente usted que la empresa lo apoya en su vida personal?
- ¿De qué forma cree usted que la empresa puede contribuir a su desarrollo personal?
- Si usted tuviera la oportunidad de proponer un plan de capacitación ¿qué temas elegiría?
- Para usted ¿cómo sería la empresa ideal en el sector de seguridad aeroportuaria?
- ¿Qué aspectos de su vida no han mejorado desde que ingresó a la compañía?
- Describa sus habilidades, ¿Cómo la empresa contribuye en el desarrollo de habilidades? O ¿cómo siente que la empresa ha inhibido esas habilidades?
- ¿Qué aspectos cree usted que la empresa debe mejorar para contribuir a su crecimiento personal?
- ¿Cuáles son las cualidades y actitudes que debe tener frente a las responsabilidades de su cargo?

Categoría: Logística de una capacitación ideal

- Recuerde un proceso de capacitación en el que usted participó, ¿cuál fue el aspecto más agradable y desagradable que vivió en ese proceso?
- ¿Qué hace que un proceso de capacitación sea atractivo y exitoso?
- ¿Qué provoca y genera que un proceso de capacitación se torne aburrido y poco entendible?

- Proponga un proceso de capacitación ideal para la compañía I.A.S.G Ltda. teniendo en cuenta aspectos como quién y cómo desea que sean los capacitadores, lugar, espacio y demás condiciones locativas.

Anexo. 3

Entrevista No 1

El nombre del participante ha sido modificado para proteger su identidad.

Entrevistador 1: Somos estudiantes de la Universidad Piloto de Colombia y estamos haciendo nuestro proyecto de tesis. Queremos identificar muchas necesidades que tienen ustedes como trabajadores en cuanto a capacitación en la empresa. Lo que queremos es que usted sea lo más sincera posible sobre el tema, que se sienta muy cómoda, su nombre no va aparecer en la tesis de grado ni en el entregable que va para la empresa.

Entrevistador 2: Como le comentamos básicamente, esto es un proyecto de grado para nuestra especialización, es un proyecto que queremos potencializar hacia el lado del ser, evidenciar algunas necesidades de parte de los empleados, y poder dar unas recomendaciones a la compañía. Es un tema totalmente académico. Realmente buscamos que sea totalmente honesta con las respuestas. ¿Cuéntenos cuántos años lleva trabajando en I.A.S.G?

Marcela: Dos años y medio ya.

Entrevistador 3: ¿Cuáles son las expectativas que tiene en I.A.S.G?

Marcela: I.A.S.G ha sido como mi casa en todo el ámbito del aeropuerto porque antes yo no tenía conocimiento de eso, y ahí es como la formación y la oportunidad que me han dado para ir creciendo y no quedarme como en un solo puesto.

Entrevistador 2: ¿En ese orden de ideas piensa que la empresa le ha aportado para su crecimiento tanto personal como laboral?

Marcela: Claro demasiado, y tengo mucha gratitud con ellos.

Entrevistador 2: ¿Qué tan importante es para usted pertenecer a I.A.S.G?

Marcela: Es muy importante porque a nivel aeropuerto aparte de ser como una empresa donde mejor tratan a los empleados (risas) es como nombre también, y tú sabes que para la hoja de vida esto es súper importante (risas).

Entrevistador 2: ¿Indíquenos cuales son las herramientas que le brinda la empresa para realizarse como persona?

Marcela: ¿Cómo persona? Yo creo que el liderazgo que le dan a uno, las asignaciones, las capacitaciones, la impulsividad que le dan a uno para seguir creciendo para uno no quedarse donde está.

Entrevistador 2: ¿Qué charlas o tipo de charlas te han brindado en la compañía?

Marcela: Digamos más que todo pues no tanto conferencias si no las charlas que uno tiene con las psicólogas o con las personas de talento humano. Como que lo concientizan a uno mucho de lo que estamos haciendo en el aeropuerto, y como lo puede aplicar uno como para la vida.

Entrevistador 2: ¿Cuál es su proyección en la empresa?

Marcela: Bueno como todo el mundo uno siempre aspira a llegar muy lejos. Digamos acá yo llevo mucho tiempo y ahora estoy de líder que es un cargo como medio en lo que yo hago porque antes era agente de control. Ahorita es como lo de seguir como coordinadora y cuando termine mi carrera de psicología hacer algo para la empresa como de talento humano.

Entrevistador 2: ¿Podemos saber cómo inició en I.A.S.G, cómo se enteró de la oferta?

Marcela: Si, un primo que tenía un amigo trabajando en el aeropuerto y yo estaba estudiando una cosa totalmente diferente y nos presentamos y yo pasé. Entonces ahí fue (risas) como empezó toda la cosa.

Entrevistador 2: La oportunidad estuvo y la supo aprovechar.

Marcela. Si así fue (risas).

Entrevistador 1: En cuanto a su desarrollo personal ¿cómo siente usted que la empresa la apoya, la ayuda para que usted satisfaga sus necesidades personales?

Marcela: Pues mm,... en cuanto al apoyo, digamos a mi ahorita me están ayudando para estudiar, por decirlo de alguna manera, entonces digamos no es algo que te obliga no a quedarte estancado y a no el progreso personal, la gente piensa en salir, en estudiar, digamos hay muchos trabajos en que a uno no lo dejan a uno para ir a estudiar.

Entrevistador 2: ¿Es decir, se siente conforme con el apoyo que le brinda la empresa en sentido personal?

Marcela: Si (risas) porque ahorita mi prioridad es mi trabajo y mi carrera y el poder hacer las dos cosas es muy importante para mí.

Entrevistador 3: ¿Le apoyan en tiempo, le dan los permisos para salir más temprano para la universidad?

Marcela: Si (risas) digamos yo también trato de cuadrar los horarios para que no se me crucen las cosas. Claro porque o no respondo acá o no respondo en la universidad entonces como manejar el tiempo. (Risas).

Entrevistador 3: ¿En la parte económica la empresa le ha apoyado para sus estudios?

Marcela: No. En la parte económica no, porque es como lo que nosotros hagamos.

Entrevistador 2: ¿De qué forma cree que la empresa puede contribuir a su desarrollo personal?

Marcela: ¿De qué forma? Pues de pronto como (risas) apoyo económico a la gente que estudia conmigo, de pronto un bono o un auxilio escolar. Ya sea en útiles o en dinero, digamos eso le sirve a uno muchísimo, gastos en copias, buses, transporte y muchas cosas.

Entrevistador 2: ¿Y si hablamos de otro ámbito personal que no sea el educativo de qué forma le puede apoyar la empresa?

Marcela: Pues no sé (risas) la verdad no sé.

Entrevistador 3: En cuanto a la integración de lo familiar con lo laboral, ¿la empresa tiene algún programa para desarrollar esta parte?

Marcela: Bueno es que uno cuando está metido como en el cuento del aeropuerto, uno es consciente de que ese tipo de cosas no se dan, los turnos en el aeropuerto son duros 24 a 7, los planes familiares están sujetos a tiempos e imprevistos. Las fechas más importantes no se pueden vivir con las familias en muchas oportunidades. Uno no sabe si el avión se quede o se va, estamos sujetos a las aerolíneas.

Entrevistador 3: ¿Si tuviera la oportunidad de proponer un plan de capacitación que temas elegiría?

Marcela: Sentido de pertenencia para la empresa, porque hay mucha gente que no lo tiene, como concientización de lo que nosotros hacemos, de que no solo es nuestra operación, sino que afecta a mucha gente, y hay gente que no conoce eso yo porque ya estoy más metida en la empresa y sé que si pasa algo con el avión no solo soy yo la afectada, sino mi equipo de trabajo, la empresa y aparte de eso el pasajero. Hay otros que se limitan a hacer lo que les toca y ya. El sentido de pertenencia y la falta de concientización de lo que hacemos en el aeropuerto.

Entrevistador 2: ¿Para usted como sería la empresa ideal en el sector aeroportuario en cuanto a seguridad?

Marcela: ¿En cuanto a seguridad? ee,... (risas), yo creo que, (pensativa) como pendiente de sus empleados, igualdad en cuando a las operaciones, salarios equitativos también, ee,... comprensión en cuanto a horarios, permisos, mm,... el transporte, porque igual nosotros por las jornadas laborales salimos muy tarde o entramos muy temprano, ee,... por las jornadas extensivas estar pendientes de la alimentación de los chicos, porque uno no puede salir después de que está en una posición muy lejos, como uno, compra algo.

Entrevistador 2: ¿Coméntenos brevemente que aspectos de su vida han mejorado desde que ingresó a la compañía?

Marcela: Inicialmente estudiaba en una universidad distrital porque me tocaba y en mi casa no me apoyaban económicamente. La compañía me pasó para otro proyecto que ya me queda más dinero empezar mi carrera. Logré adquirir una independencia mayor.

Entrevistador 2: ¿Y qué aspectos de su vida no han mejorado desde que ingresó a la compañía?

Marcela: Pues en general mi calidad de vida sí ha mejorado en muchos aspectos, más que todo porque he podido ingresar a la universidad.

Entrevistador 1: ¿Nos puede describir cuáles son sus habilidades?

Marcela: Mis habilidades digamos, el compromiso que tengo con mis planes, mis metas y el compromiso que le pongo a mi trabajo y el que sé que tengo a mis compañeros, liderazgo, solidaridad, confianza, apoyo a mis compañeros, sé que puedes hacerlo, hay gente que dice no puedo y los apoyo para que sigan sus actividades y los animo.

Entrevistador 1: ¿De qué forma cree usted que la empresa contribuye al desarrollo de esas habilidades?

Marcela: Pues la empresa contribuir al desarrollo de mis habilidades, en este momento si está como muy corta en eso, porque es como más, o sea es que ahorita eso se lo dan más como a los coordinadores y a los líderes, pero en cuanto a agentes de control falta como más esfuerzo en eso porque casi no lo hacen.

Entrevistador 1: ¿Siente que la cohiben en ese liderazgo que tiene?

Marcela: Directamente la empresa no, pero si ha habido coordinadores que lo han hecho.

Entrevistador 1: ¿Qué aspectos cree usted que la empresa debe mejorar para contribuir a su crecimiento Personal?

Marcela: Espacios de capacitación más adecuados, ayuda económica y en tiempo para apoyarme en el desarrollo de mi carrera profesional.

Entrevistador 1: ¿Cuáles son las cualidades y actitudes que se deben tener frente a las responsabilidades de su cargo?

Marcela: Mucha responsabilidad porque así sea que uno falle en un documento puede echar toda la operación al piso. Con una información errada en un cargue, si el avión se va con más peso adelante y se va asó el avión imagínate todo lo que puede ocurrir cuando el avión despegue. Yo creo que más que todo es eso, la responsabilidad que uno tiene cuando va a dar los datos, de que alguna persona no haga algo incorrecto en la operación, hay que tener cierta prevención con las personas, las que están con uno y las que vayan a entrar en el avión, a todo eso.

Entrevistador 1: Usted nos podría comentar ¿cómo es el desarrollo de su cargo y cuáles son las funciones que tiene un agente?

Marcela: Un agente de control, bueno, son varias asignaciones, entonces digamos en este momento estamos con la aerolínea de Inter Jet que es una aerolínea que va para México y es un vuelo controlado, digamos dependiendo de las asignaciones que nosotros nos toque, hay asignaciones como muy sencillas que son como digamos ir por las comidas, hay otras que tiene que estar pendiente de todas las personas que entran a la rampa, de la inspección como óptica

visual de todos los equipos que entran a la rampa, ee,... siempre nosotros tenemos presencia de policía Nacional que nos revisan el equipaje y que están revisando contantemente a los pasajeros. Digamos ya la función directamente de nosotros como líderes o coordinadores es estar pendiente de cuando policía nacional detecte a una persona ingerida, o una maleta que vaya con algún positivo entonces nosotros tenemos que hacer el contacto con él el pasajero y llevarlo directamente hasta donde está la policía y ahí hacer como todo el proceso judicial que se requiere.

Entrevistador 2: ¿Cuántas personas tiene usted a cargo?

Marcela: (Ansiosa), en este momento mi grupo es de diez personas básicamente de Inter Jet, porque con las otras aerolíneas, digamos de, aerolíneas argentinas hay otras diez personas, en otras hay seis.

Entrevistador 2: ¿Recuerda un proceso de capacitación en el que haya participado?

Marcela: No. O sea, proceso de capacitación donde yo haya hecho la capacitación.

Entrevistador 2: No, en que usted haya participado, que la empresa le haya brindado esta capacitación.

Marcela: Sí, el de seguridad. Uno. El último que hice fue el de mercancías peligrosas, que ese lo evalúa la aeronáutica civil.

Entrevistador 2: ¿Cuál fue el aspecto más agradable de esta capacitación?

Marcela: El aspecto más agradable, (pensativa), ee,... que uno tiene contacto con más áreas del aeropuerto, no solo de seguridad, allá va mucha gente que tiene que ver con lo de mercancías peligrosas que como que lo capacitan a uno en cuanto a mas ámbitos del aeropuerto no solo a lo que nosotros hacemos.

Entrevistador 1: ¿Qué recuerdos desagradables tiene de esa capacitación?

Marcela: Que fue muy poquito tiempo para recibir tanta información.

Entrevistador 3: ¿Para usted que hace que un proceso de capacitación sea atractivo o exitoso?

Marcela: Sobre todo que me sirva a mí para algo que me sirva para crecer laboralmente como personalmente, no solo para el trabajo, porque me parece que todo tiene que tener siempre algo que me sirva a mí para mi vida persona.

Entrevistador 3: ¿En cuanto a la metodología que han aplicado en las capacitaciones a las que usted ha asistido, piensa que hay algo que se deba mejorar?

Marcela: Para una capacitación, digamos yo creo que, hay algo que yo siempre he dicho y es que deben tener más en cuenta la experiencia laboral porque hay veces que entra muchos muchachos, no tengo nada contra estos muchachos, porque de hecho yo entre muy joven, pero si como la experiencia laboral que han tenido porque no como que a veces no entran con el compromiso suficiente de la operación, más en un vuelo donde tú sabes que tiene muchos ingeridos al mes, muchas cosas positivas al mes, entonces digamos como que eso afecta, porque como que uno de 18 de 19 años todavía no es consciente de que de verdad puede haber una muchacha, que me va a salir a mí con un caso positivo, entonces digamos si es como trabajar en eso, no que de verdad sea conscientes que eso si pasa en el aeropuerto, de que tu si ves droga en todo lado y no solo lo ves por televisión.

Entrevistador 2: ¿Marcela, usted considera que las capacitaciones las debería dar una persona interna, o un externo?

Marcela: Interna porque es la única que ha tenido como el contacto real que es eso, yo puedo saber de todo tipo de drogas, y hablar de muchas cosas de anti narcóticos, pero si yo no he tenido de verdad el contacto, primero con el pasajero, porque tu no saber nunca como el pasajero te va a reaccionar, entonces a ti te pasan mil cosas por la cabeza, cuando tú de verdad tienes que llevar al pasajero a la policía, dices en que momento este señor me sale corriendo o empieza a gritar, o sea es como todo, aparte de eso ellos están más relajados que uno que los lleva hacia la policía, entonces digamos uno nunca sabe cómo va a reaccionar esa gente, ee,... y hasta que uno no tiene verdad el contacto con ellos es cuando uno se da cuenta de verdad como son las cosas.

Entrevistador 1: ¿Que provoca y genera que un proceso de capacitación se torne aburrido o poco entendible?

Marcela: La repetición de los temas, ee,... que sea poco didáctico que sea solo charla y charla digamos hay cosas que son más como visuales que tú las entiendes mejor ya cuando tú las estás viviendo o viendo, ee,... que te hagan repetir siempre lo mismo.

Entrevistador 1: ¿Si tuviera que proponer un proceso de capacitación para I.A.S.G cuál sería?

Marcela: Proceso de capacitación mm,...

Entrevistador 1: ¿Es decir, qué temas involucraría?

Marcela: Digamos primero hablaría sobre (risas), ee,... emprendimiento personal porque creo que muchos creen que no pueden avanzar en la empresa y yo sé que sí y lo pueden hacer entonces primer sería como eso emprendimiento personal, el segundo como yo le había dicho, concientización de nuestro trabajo en el aeropuerto, otro puede ser, digamos como recuperar que nosotros nos parecen bien, puede como renovar como los conocimientos con los que nosotros entramos, las actualizaciones en cuanto a las leyes, a los registros a los procedimientos, ya me parece que esas tres.

Entrevistador 2: ¿Teniendo en cuenta aspectos como la metodología, periodicidad, cantidad de participantes, horas de capacitación, crees que son importantes estos aspectos, que metodología utilizarías y cuanto sería el tiempo ideal para hacer estas capacitaciones?

Marcela: Pues haber, es muy difícil porque digamos nosotros no tenemos tiempo a veces, es como muy difícil decir como de cinco horas diarias, porque yo sé que no todo el mundo tiene el tiempo de esas cinco horas, a parte nosotros a veces salimos a las dos de la mañana y entramos al medio día entonces no es como decirles que vengan por la mañana no se puede, pero digamos si sería bueno como organizar así sea cada dos meses como, como una charla de, primero como está la situación en la operación, en que puede mejorar, como lo podemos mejorar pero buscar como la solución entre todo el equipo y eso si se debería hacer como más seguido porque solo se hace como cuando hay un problema en el grupo, entonces hay si como que venga nos reunimos que paso, entonces no esperar a que eso pase sino ir tomando medidas de contingencia como cada dos meses.

Entrevistador 2: Usted nos comentó que le interesa mucho el tema del emprendimiento personal, ¿qué tipo de formación le ha brindado la empresa frente a ese tema?

Marcela: En cuanto a ese tema nada.

Entrevistador 2: ¿En qué lugares se desarrollan los procesos de capacitación de la empresa?

Marcela: En la oficina.

Entrevistador 2: ¿Considera que las instalaciones son apropiadas para realizar estas actividades?

Marcela: Digamos a mí me parecería bueno porque yo sé que hay unas empresas que hacen como las integraciones en otros lados, en un parque, así sea como un almuerzo para que uno juegue como interactúe, es muy difícil, es realmente difícil cuadrar como que todos los empleados de todas las áreas nos vayamos, porque es que a veces no se puede, entonces digamos si sería bueno obvio que todos fuéramos si en algún momento se da la oportunidad, claro que lo podemos realizar.

Entrevistador 2: Muchas gracias por su tiempo y colaboración, como le comentamos anteriormente este es un trabajo netamente académico y esperamos hacer un buen entregable a la empresa para beneficio de sus colaboradores.

Marcela: OK muchísimas gracias.

Entrevista N° 2

El nombre del entrevistado ha sido modificado para proteger su identidad

Entrevistador 1: Muy buenas tardes señor Pablo, en primer lugar, queremos agradecerle por el tiempo que usted nos está brindando y la colaboración que ha tenido con nosotros; nosotros somos un grupo de la cátedra de Investigación de la Universidad Piloto de Colombia de la Especialización en Gestión Humana en las Organizaciones. Estamos haciendo actualmente un proyecto de investigación sobre la compañía I.A.S.G y queremos hacer una identificación de necesidades de capacitación enfocadas en el desarrollo humano, nuestros nombres son William Barragán, Claudia González y quien le habla Laura Beltrán, es un gusto tenerlo acá con nosotros y agradecemos su colaboración con el objetivo de poder realizar un diagnóstico real sobre la situación actual de la compañía.

Entrevistador 2: Como comentamos anteriormente, la información que usted nos suministre es exclusivamente de tipo académico, la información no se manejará con otro fin u objetivo, el principal objetivo es lograr obtener la información necesaria para investigación que se está realizando en la compañía y agradecemos nuevamente su colaboración.

Entrevistador 3: Por favor nos podría contar un poco cual es el cargo que usted desempeña en la compañía y la antigüedad que tiene en ella.

Pablo: Buenas tardes, un gusto acompañarlos en esta entrevista y con mucho gusto voy a colaborar en lo que ustedes necesiten, actualmente mi cargo es de Coordinador Operativo y estoy asignado a una aerolínea que se llama Tame, aunque tengo participación activa en los diferentes proyectos que desarrolla la compañía; tengo personal a cargo, más o menos, unas 10 personas a cargo en este momento en uno de los proyectos con los que yo estoy interactuando más tiempo por decirlo así.

Entrevistador 1: ¿Hace cuánto tiempo está vinculado a la compañía?

Pablo: ee,... haber, yo estaba vinculado con la compañía en dos periodos, inicialmente estuve Seis años en la compañía, me retiré buscando otras expectativas laborales. Estuve trabajando pues en otras áreas fuera del aeropuerto y realmente retorne hace tres años o sea que sumando las dos experiencias tendría nueve años de experiencia al interior de la compañía.

Entrevistador 2: ¿Qué tan importante es para usted pertenecer a I.A.S.G?

Pablo: Pues creo que para mí estar en esta empresa tiene un alto grado de importancia por eso mismo retorné, o sea esa fue la razón que me llevó a retornar nuevamente a esta compañía, ee,... es importante ¿por qué?, porque fue la primera empresa que me brindó la oportunidad de trabajar hace unos años cuando inicié mi vida laboral, fue la primera empresa que creyó en mí y que me dio la oportunidad, con la cual pude empezar mi desarrollo profesional y personal y actualmente pues, obviamente le debo fidelidad y estoy muy a gusto en la compañía porque me da las oportunidades que necesito para, pues para, sobresalir.

Entrevistador 2: Cuando hablamos de oportunidades, cuénteme ¿I.A.S.G. que ha hecho por su vida personal?

Pablo: ee,... bueno, por mi vida personal, I.A.S.G es una compañía que siempre, que por lo menos de mi parte ee,... me ha respaldado en las decisiones que he necesitado en las necesidades que tenido a nivel personal, el área de talento humano siempre tiene las puertas abiertas para escuchar a todas la personas, para escuchar las necesidades, lo que las personas sienten, lo que las personas requieren para su vida personal, pues creo que aparte del control laboral que ellos llevan, también pues, por lo menos ee,... toman el tiempo de atenderlo y escucharlo a uno, obviamente no siempre van a acceder a todo lo que uno como empleado necesita porque pues hay cosas que se salen de los parámetros, pero por lo menos si atienden las situaciones de cada persona y lo toman en cuenta.

Entrevistador 2: Indique cuáles herramientas le brinda la empresa para desarrollarse como persona.

Pablo: ee,... pues principalmente pienso que la empresa a lo largo de mi desarrollo y trayectoria aquí me ha brindado la autonomía para tomar decisiones que involucren a mis chicos, igualmente adquirir más sentido de responsabilidad y querer avanzar más en la misma empresa ya que me han brindado esa confianza y me siento muy seguro en mis procesos.

Entrevistador 2: Si habláramos de una proyección dentro de la empresa ¿Cuál sería el objetivo que usted tiene dentro de ella?

Pablo: ee,... bueno, si veo la parte de proyección, creo que en esta empresa, ee,... desde que inicié he tenido la posibilidad deirme proyectando poco a poco adquiriendo nuevos cargos y nuevas responsabilidades, aunque pues, algún punto que veo, ee,... como a mejorar, es que estoy muy cerca de llegar a un punto donde veo que no hay más hacia dónde avanzar, por decirlo así, digamos que yo soy Coordinador Operativo, creo que puedo ser ya un Duty Manager, que le dicen en esta empresa, que es como un coordinador de coordinadores y hay ya habría como un punto de estancamiento, lo veo desde ese punto de vista.

Entrevistador 3: ¿Cómo cree que la empresa ha contribuido hacia ese desarrollo personal?

Pablo: Pues bueno, yo creo que le empresa contribuye en ese desarrollo personal preocupándose por la estabilidad del empleado, preocupándose porque los muchachos y todos los que somos empleados de la parte operativa estemos, estemos bien tanto de salud como anímicamente, como cuando tenemos jornadas largas de trabajo se preocupa por nuestra

alimentación, se preocupa porque nosotros tengamos todas las herramientas para estar, para desarrollarnos bien en nuestras actividades y funciones dentro del trabajo y pues fuera de él.

Entrevistador 1: Durante todo el tiempo que usted lleva en la compañía ¿Qué aspectos de su vida siente usted que han mejorado?

Pablo: ee,... a ver, (Silencio) ¿Que sienta que han mejorado aspectos de mi vida?, bueno de pronto un poco la parte de responsabilidad hacia el trabajo, de pronto el enfoque que uno le puede dar a la, a la parte laboral si ha cambiado un poco, ya que al adquirir nuevas responsabilidades necesariamente la empresa tiene que darme más herramientas para poder cumplir con todas estas nuevas responsabilidades.

Entrevistador 3: ¿Cuáles son las cualidades y actitudes que debe tener frente a las responsabilidades de su cargo?

Pablo: Como les comentaba anteriormente mi cargo es de Coordinador Operativo y tengo participación activa en los diferentes proyectos que desarrolla la compañía; tengo personal a cargo, el cual debo capacitar para que realicen su labor acorde a las normas técnicas establecidas por la Aeronáutica Civil, tengo la responsabilidad de coordinar las operaciones, procesos, proyectos y velar por la seguridad tanto de mis chicos como de los clientes.

Entrevistador 2: Si usted tuviera la oportunidad de capacitar a sus compañeros como líder de su sección ¿Qué temas abordaría y de qué forma lo haría?

Pablo: Ok de hecho, de hecho, esta parte de que yo llegue a capacitar chicos que tienen que ver en mi sección, es algo más o menos cotidiano para mí, ya que cuando un nuevo trabajador entra a mi proyecto, yo soy el responsable de darle todas las capacitaciones de la parte operativa, ee,... qué necesita esta persona, porque aquí en la compañía se les da una capacitación, una capacitación general de todos los procesos de security o seguridad qué necesita para, qué necesita conocer esta persona para desempeñar los cargos en el aeropuerto, pero es muy diferente la capacitación que se hace en aula, por decirlo así, a la capacitación real, a la capacitación operativa, es una parte de la cual yo siempre he estado muy pendiente, porque la parte sí, no es que cambie, pero si es muy distinto el enfoque, es distinto el enfoque que tiene uno cuando, o sea uno recibe toda la información pero no la alcanza a medir cuando llega a la parte, cuando llega al terreno por decirlo así le cambia a uno toda la visión.

Entrevistador 2: Esa capacitación que usted brinda al personal que ingresa a I.A.S.G ¿Qué temas trata?

Pablo: ee,... yo trato, es una capacitación bastante informal, aunque si es necesario ee,... pues yo he hecho lo necesario para que empecemos a registrarla documentalmente, pero es una capacitación muy informal donde le enseño los temas ee,... básicos de circulación en el aeropuerto, dónde puede pasar, por dónde no puede pasar, les enseño o les explico algunos elementos de seguridad en el trabajo, de seguridad ee,... tanto, de seguridad física y o sea(risa nerviosa) ee,... me enredé, de seguridad por donde ellos pueden estar, áreas donde sean peligrosas que se ubiquen, ee,... todo el tema que tiene que ver con seguridad industrial.

Entrevistador 2: Y como usted es el que desarrolla este tipo de capacitaciones, ¿Qué temas propone para brindarle al personal que ingresa a la compañía?

Pablo: mm,... yo creo, ¿qué temas que le dé la compañía o que le dé yo?

Entrevistador 2: Sí, que usted como líder de su proceso decida que un tema es importante y la compañía no me ha dejado aún desarrollarlo dentro de la misma empresa.

Pablo: ee,... haber déjame pensar un momento, pues igual yo considero que las capacitaciones que tienen acá en las áreas administrativas, las capacitaciones que se le dan a los muchachos antes de ingresar son bien completas, lo que yo digo que cambia un poco es el manejo por decirlo así, es muy distinta la escena que tiene en el tablero a la escena real que lleva en el terreno, pero un tema que yo pueda sugerir no sé déjame ver tal vez mm,... (pensativo, risas) espera que no se me ocurre nada en el momento, toca pensar un instante acerca de qué tema puedo complementar (pensativo).

Entrevistador 1: ¿O usted piensa que estas capacitaciones que dan sólo deben enfocadas a la parte técnica y operativa?

Pablo: Pienso ee,... que capacitaciones solo técnicas y operativas no son suficiente, creo que también, ah bueno si me das una buena posibilidad, sí, creo que también se le podría manejar a los muchachos algo en las capacitaciones que maneje la parte humana, la parte de pronto del ser porque si igual ellos van a estar trabajando con más personas sabemos que cada persona es un mundo distinto, todo el mundo llega todos los días con unas necesidades distintas, con un problema distinto, con un genio distinto entonces de pronto sí se podría apoyar ese tipo de

capacitaciones con algo que pueda trabajar la parte del ser donde se les enseña a las personas sobre el trabajo en grupo en equipo, donde se les de toda esa parte que hace falta en las áreas operativas también, que no solamente sea saber qué máquina tengo que mover, qué botón tengo que oprimir sino saber que hago parte de un grupo, hago parte de un equipo y que todos vamos a luchar para sacar el mismo objetivo.

Entrevistador 3: ¿Qué aspectos de su vida han mejorado desde que usted entró a la compañía?

Pablo: Aspectos de mi vida que han mejorado, ee,... bueno pues lo que te decía hace ratito, creo que me ha ayudado mucho adquirir nuevos valores como responsabilidad, como seriedad en algunas áreas ee,... como objetividad, creo que son así (pensativo).

Entrevistador 3: En cuanto a la parte económica.

Pablo: Ah bueno pues en la parte económica ee,... es importante, influye, pero no ha tenido una variación así significativa no la considero (risas) pues creo que siempre he estado entre un rango salarial casi siempre el mismo entonces al estar en esta compañía creo que no es que se muestre mucho ésta parte.

Entrevistador 1: ¿Ha sentido que hay aspectos que no han mejorado su calidad de vida?

Pablo: Es que en estas áreas no es que desmejore la calidad de vida pero si afecta un poco ciertas áreas como el tiempo que uno pasa con la familia, con los amigos, con la pareja si cambia bastante porque el aeropuerto es un lugar donde ustedes trabajan de domingo a domingo todos los días del año, para las fechas importantes, los puentes, diciembre, donde todo el mundo, donde toda la familia de uno normalmente está viajando, la gente se va a vacaciones uno normalmente no tiene tantas opciones acá para moverse con los horarios, entonces esta parte de los horarios sí afecta, considero que no sólo afecta la calidad de vida mía sino de todos los trabajadores en sí los que estamos en el aeropuerto porque pues sí nos restringe bastante la posibilidad de compartir lo que les digo con la familia, la pareja, con los amigos cosa que creo que es muy importante para todos nosotros o sea para todas las personas es muy importante la necesidad de interactuar, el esparcimiento, la interacción, el descanso, entonces eso sí afecta un poco lastimosamente.

Entrevistador 2: ¿Para usted cómo sería la empresa ideal en el sector de seguridad aeroportuaria?

Pablo: Bueno la empresa ideal sería, bueno sí sería, hacia el área de nosotros, el área de security seguridad considero que la empresa ideal sería bueno una empresa donde obviamente sería muy estricta, donde se tenga los objetivos claros y se le explique a las personas que trabajen en la compañía cuáles son los objetivos que se deben y tienen que lograr en cada uno de sus trabajos, donde haya la cantidad de personal suficiente para suplir todas las necesidades que hay y suplir las novedades o eventos fortuitos que se puedan producir de un momento a otro para que los chicos, los empleados no tengan que esforzarse tanto y bueno no tengan que esforzarse en cantidad de horas de trabajo o tengan una sobrecarga laboral más bien, entonces sería ideal.

Entrevistador 2: ¿De qué I.A.S.G. se acerca esta expectativa que usted comenta de empresa ideal?

Pablo: Trata de cumplirlo aunque a veces no se cumple porque obviamente yo desde mi cargo conozco la situación más que los chicos que son de cargos inferiores que afectan mucho para estas empresas lo que es la situación de costos, entonces no puede tener mucho personal disponible suficiente porque genera un costo adicional ee,... bajaría la rentabilidad obviamente, ee,... generaría este costo adicional, entonces no se permite o sea no tenemos la disponibilidad de gente, suficiente gente para los momentos de novedades o eventos fortuitos que se puedan presentar, entonces toca a los chicos a veces hacerlos esforzar un poco y pues que trabajen un poco más, algunas horas más ee,... afecta un poco, se trasnochan, bueno etcétera y eso creo que desgasta un poco al empleado y afecta que puede producir a futuro que los chicos se cansen de la compañía, pueden venir renunciaciones, desmejora la parte laboral, estrés.

Entrevistador 1: ¿Cuáles son las competencias o habilidades que usted cree que posee para desempeñar el cargo que actualmente tiene?

Pablo: Haber yo como coordinador (silencio) como coordinador creo que pues debo tener una serie (risa) de competencias que, que lleven a optimizar mi cargo como son bueno debo tener gran capacidad de trabajo en equipo, debo tener, bueno no debo tener tengo, porque debo tener es como si no lo tuviera (risas), ee,... bueno tengo bueno gran capacidad de trabajo en equipo, tengo (silencio) es tan difícil describirse a uno mismo, liderazgo, ee,...

Entrevistador 2: Digamos que esas que usted nos ha descrito son súper importantes para el desempeño de la operación que usted hace dentro de la empresa.

Pablo: Ah bueno ya recordé unas que siempre se las trabajo y trato de enseñárselas a los chicos míos en las entrevistas que yo les hago, siempre les enseño que uno debe tener mucho compromiso, actitud y disposición hacia las tareas. Creo que esos son tres pilares con los que yo he aprendido a trabajar, compromiso, disposición y actitud y en las reuniones cuando yo capacito a mis chicos, les hago capacitaciones informales (risas), siempre les hablo sobre estas tres.

Entrevistador 2: Claro eso es súper importante, ¿cómo la empresa ha contribuido para que usted desarrolle o potencialice estas habilidades de que nos está hablando?

Pablo: ee,... (pensativo) haber, yo creo que para que yo potencialice y desarrolle estas capacidades la empresa no no se involucra tanto en esa parte, pues ellos saben que uno la tiene y si uno ee,... solicita algo yo sé que la empresa no se lo va negar, pero que ellos vayan un poco más allá yy,... quieran desarrollar estas capacidades en las personas, eso si no actualmente no sucede porque ellos obviamente si con las capacidades operativas o sea con las capacitaciones operativas cumplen o sea lo que nosotros necesitamos saber de la parte operativa, de nuestras tareas lo hacen, pero algo que nos enfoque nos ayude hacia la parte personal, nuestro desarrollo personal creo que no es, no es, no hay mucha acción en eso.

Entrevistador 3: Es decir, digamos dentro de su desarrollo de sus funciones está el capacitar a otros, pero usted no es capacitado digamos con alguna frecuencia o a usted si lo capacitan.

Pablo: ¡No sí!, a mí me capacitan obviamente, yo siempre tengo que estar en las capacitaciones que se hacen, en todas las capacitaciones que se hagan al grupo de trabajo yo tengo que estar, indiferentemente del área que sea, si nos capacita talento humano, si nos capacita ee,... seguridad industrial, si nos capacita la parte operativa, siempre tengo que estar yo y a mí me capacitan a la par del resto del grupo ¿sí? O sea me capacitan en sí como uno más del, un miembro más del proyecto, pero que se me haga una capacitación aparte para yo para que me den herramientas para yo capacitar bueno eso sí no lo hacen sino simplemente ellos saben que yo tengo el conocimiento y que tengo la capacidad de dar a conocer ciertos temas.

Entrevistador 3: ¿Se implementan procesos de cambio, de avances, digamos de trabajar de una manera diferente, determinar nuevas funciones?

Pablo: Para trabajar, para hacer cambios o para trabajar de maneras diferentes como tú lo dices yo tengo la potestad de hacer los cambios que yo quiera en mi trabajo, los propongo, miro la viabilidad y los anuncio aquí en la parte administrativa, simplemente les digo voy a trabajar así voy hacer tal cambio porque a mí me parece que es mejor y va ser mejor para el desarrollo de nuestras funciones sí y simplemente yo hago los cambios y les aviso acá en la parte operativa para que ellos también los estudien y los conozcan pero que ellos no (risas).

Entrevistador 1: Si a usted le dieran la oportunidad de sugerir aspectos a mejorar para la compañía ¿qué propondría?

Pablo: ee,... bueno de hecho he tratado de ir hablando un poco de ese tema en las últimas capacitaciones sobre todo del copaso del copasst se llama ahora, ee,... he tratado de ir ee,... hablando y sugiriendo de que se preocupen un poco más por el por la parte personal de los chicos, a mí me preocupa mucho, yo siempre me involucro mucho y me preocupo mucho por la estabilidad mm,... por decirlo así emocional como ustedes decían ahorita el ser de las personas, el desarrollo personal de los chicos, o sea, a mí lo que me importa es que los trabajadores que están conmigo estén bien así de pronto tenga que ser yo el último en el que yo pienso soy yo pero me interesa mucho que los chicos que trabajan conmigo estén bien porque ellos son los que realmente son mi mano derecha, si ellos van a estar mal mi proyecto no va funcionar, entonces pues, y he tratado de proponer acá en la compañía de que se abran espacios donde se les dé o se les proporcione a los chicos algo de no sé, recreación algo que los haga salir un poco del tema diario, del estrés diario, de la rutina diaria, algo que los ayude más en su desarrollo personal o sea que no sé qué algún día les hagan un torneo de bolos, que los lleven a montar caballo (risas) no sé algo que los haga salir de ese espacio que ya se vuelve tan rutinario, tan monótono y que los lleva a que en futuro pueda haber errores.

Entrevistador 2: Referente a un proceso de capacitación en el que usted haya participado, cuénteme, ¿qué le ha impactado y qué le dejó un sin sabor?

Pablo: Me puede repetir la pregunta

Entrevistador 2: En un proceso de capacitación que usted haya estado o usted haya participado, ¿qué es lo que le ha dejado este proceso de capacitación y qué es lo que no le gustaría volver a encontrar en un proceso de capacitación?

Pablo: ee,... listo. Creo que los procesos de capacitación ee,... que tenemos actualmente ee,... se presentan cosas o casos como que se hacen después de una jornada laboral, entonces los chicos van a llegar cansados, o los chicos vienen de una jornada laboral larga del día anterior y les toca venir muy temprano a las capacitaciones entonces llegan cansados y ellos empiezan aa,... se pierde la atención en sí del grupo y empiezan a dormirse (risas).

Entrevistador 2: En ese orden de ideas, ¿qué provoca que el proceso de capacitación no sea exitoso?

Pablo: Creo que por los horarios y metodología se pierden algunos puntos de la capacitación o sea las capacitaciones que tenemos actualmente cumplen con los temarios que necesitamos ver pero no son dinámicas, entonces al no ser dinámicas los muchachos se cansan o sea yo siento y me doy cuenta que no reciben la información, ellos no no no captan la información, ellos no captan toda la información que el instructor quiere dar a conocer.

Entrevistador 1: Para usted ¿cómo sería un proceso de capacitación atractivo para ellos y que sea exitoso?

Pablo: Creo que sería importante que los capacitadores, los instructores que tenemos actualmente ee,... trataran de darle un poco más de dinamismo a los temas tratando de que los chicos ee,... reciban esta información y puedan digerir mejor esta información ya que las capacitaciones de nosotros pues son bastante teóricas donde toca leer mucho, entonces los chicos vienen cansados de una semana de trabajo y llegar a un escenario, un cuarto donde hace mucho calor, en las partes donde se están haciendo las capacitaciones, los salones de las capacitaciones actualmente son cuartos pequeños son salones pequeños donde hay mucha gente ee,... como es la palabra: reunida, mucha gente reunida, entonces bueno, hace calor, toca leer mucho, la capacitación se vuelve monótona entonces obviamente la gente se cansa.

Entrevistador 1: Si usted fuera a proponer un proceso de capacitación en cuánto a lugar, a tiempo, a capacitador, a metodología, a medios audiovisuales, ¿cómo sería su propuesta?

Pablo: Todas las que tú me dices son bastantes variables las que ustedes están teniendo en cuenta (risa). Bueno le veo una dificultad en cuánto a las variables que tú me dices y es que actualmente la compañía no posee un espacio ideal, porque si uno dice un espacio ideal a mí que me lleven (risa) a capacitarme no sé, a un salón donde tenga muy buena ventilación, donde tenga espacios naturales, donde la gente se sienta a gusto estar, donde tenga ee,... las ayudas tecnológicas sean suficientes, haya la posibilidad de que los chicos también interactúen con medios tecnológicos ee,... qué más, donde haya refrigerios (risas).

Entrevistador 1: Por ejemplo, haciendo referencia a la cantidad de asistentes, para que la capacitación tenga éxito ¿cuántas personas considera usted que deben ser los asistentes a esta capacitación?

Pablo: Frente a la cantidad de personas creo que es relativo, una capacitación puede ser exitosa con cinco personas o puede ser exitosa con cien personas, creo que el tema es relativo y es directamente proporcional al espacio y al sitio porque pues desde que haya buena ayuda tecnológica, si tenemos una capacitación para cien personas y hay un buen micrófono, muy buenos parlantes y un buen sistema de video pues las personas obviamente van a poner atención, pero si al capacitador le toca pues gritar no va captar la información todo el mundo entonces creo que es indiferente la cantidad de personas, más bien como el sitio.

Entrevistador 1: Si hablamos de estos procesos de capacitación, aparte de hacer una parte teórica, ¿también se hace una parte práctica?

Pablo: La parte práctica de la capacitación se hace algunas pequeñas prácticas pero también dentro de la misma área, dentro del mismo salón de capacitación, dentro del tema del día se hacen algunos ensayos de los procedimientos pero para mí sigue siendo ese escenario muy distinto a la parte real.

Entrevistador 1: ¿Quiénes son las personas que dictan las capacitaciones a los trabajadores?

Pablo: Son trabajadores de la compañía

Entrevistador 1: ¿A usted le gustaría que trajeran un capacitador externo o se sienten bien y conformes con que sea un funcionario de la compañía?

Pablo: Frente a los capacitadores, ee,... no, actualmente yo me siento conforme con los capacitadores que tenemos actualmente, uno, porque los conozco de mucho tiempo atrás ¿sí?, ee,... dos porque dan la posibilidad o sea dan la posibilidad de que uno pueda apoyar el temario, desde mi cargo yo puedo apoyar las capacitaciones de ellos o sea yo interactúo mucho en las capacitaciones, les digo ¡no! esto ha cambiado actualmente, ¡no! mirémoslo desde este punto de vista, ¡no! ee,... hay que conocer tal cosa que está pasando, una nueva norma que ustedes todavía no saben. Yo interactúo mucho con ellos y les complemento la información en caso de que no la tengan, entonces pues es así (risas), bueno entonces trato de complementar, yo me siento mucho a gusto con los capacitadores porque tengo cierta cercanía y pues igual si traemos un capacitador externo que es la otra posibilidad que tú me cuentas ee,... creo que inicialmente sería un poco difícil el proceso porque puede ser una persona que conoce mucho del tema pero no conoce mucho del desarrollo de la compañía.

Entrevistador 2: ¿Con qué periodicidad se deberían hacer este tipo de capacitaciones?

Pablo: Hablando de periodicidad, la capacitación que tenemos actualmente frente a la parte operativa de nosotros es una capacitación que se debe desarrollar de carácter anual por norma, nosotros la llamamos recurrente, entonces esa capacitación siempre tiene que darse anualmente y pues no, creo que está bien.

Entrevistador 2: Hablando de una capacitación dirigida al ser y teniendo en cuenta como usted nos comentaba que todas las personas son un mundo aparte y no todos tienen los mismos problemas o las mismas inconformidades, ¿cree usted que se debería manejar un plan de capacitaciones a más corto tiempo?

Pablo: ee,... bueno definitivamente sí, ee,... mirando esa lo que tú me dices en la capacitación con respecto al ser no a la parte operativa creo que sí sería importante ee,... crear un (pensativo), esas si no las hay, sería importante crear un sistema nuevo de capacitación que complemente la capacitación operativa donde los chicos pudieran tener otro tipo de capacitación en cuanto al ser como tal y eso me parecería fenomenal no sé cada seis meses pues obviamente en un espacio distinto que no sea la oficina, no sé pues igual por ejemplo creo que es válido decirlo, yo trabajaba antes de, bueno en la interrupción que hice como les contaba ahorita trabajé seis años, luego salí de acá y otra vez retorné, yo trabajé de docente en un colegio del distrito y a nosotros los profes nos daban capacitación por parte de compensar ee,... nos llevaban a diferentes

sitios y recuerdo mucho que nos llevaron al parque el lago y nos daban ciertas capacitaciones enfocadas a eso al ser donde había ratos de esparcimiento, luego nos llevaban sociólogos de la universidad Nacional donde nos daban temas que los hacían ver muy divertidos pero que eran totalmente enfocados hacia los valores y considero que esas capacitaciones eran muy constructivas, todo el mundo salía muy a gusto porque se manejaba una parte refrigerio, había juegos, recreación y también había charlas de acuerdo a lo que les digo, valores ee,... objetivos, bueno, diferentes cositas y todo el mundo salía muy a gusto. Creo que eso sería un punto a favor para tenerlo en cuenta acá en esta compañía.

Entrevistador 2: ¿Usted cómo se ve en cinco años dentro de la organización?

Pablo: En cinco años (pensativo), pues en realidad no sé si en cinco años voy a estar dentro de la organización pero si estuviera en cinco años pues me gustaría tener obviamente un cargo (pensativo), nunca he querido ser totalmente administrativo, me gustaría tener un cargo entre Coordinador Administrativo y Operativo, que pueda moverme entre las dos áreas, teniendo una estabilidad económica un poco mejor y donde tenga la capacidad de tener una mayor toma de decisiones y adquirir obviamente nuevas responsabilidades que propongan un reto más para mi desarrollo personal.

Entrevistador 1: Señor Pablo agradecemos mucho su colaboración, ha sido de gran ayuda para nuestra investigación.

Entrevista N° 3

El nombre del participante ha sido modificado para proteger su identidad.

Entrevistador 1: Buenas tardes Paola, el día de hoy queremos realizarle una entrevista de índole académico, con el objetivo de realizar un plan de mejora contenía en la organización. ¿Está usted dispuesta a realizar y a responder esta entrevista?

Paola: Claro que sí

Entrevistador 2: ¿Cuál es el cargo que desempeña en la compañía?

Paola: Directora de Entrenamiento

Entrevistador 1: Nosotros queremos que a lo largo de esta entrevista usted nos cuente un poco como ha sido su trayectoria y su crecimiento personal y laboral en I.A.S.G.

Paola: Claro que sí.

Entrevistador 2: ¿Qué tan importante es para usted pertenecer a I.A.S.G.?

Paola: Pues realmente para mí a la fecha ha sido muy importante porque pues he podido aprender, he podido crecer y cada día pues eh conozco más de lo que es la operación aeroportuaria y lo que es la parte de seguridad y el hecho de poder dar una capacitación es aprender de las demás personas entonces es gratificante.

Entrevistador 1: ¿Indique cuales herramientas le brinda la empresa para desarrollarse como persona?

Paola: Espacios de capacitación en mi tema de profesional, al igual que las personas que se encuentran en el área de talento humano permiten que me acerque a ellos permiten que les comente sobre mis dudas y necesidades del trabajo y de mi casa.

Entrevistador 2: Cuando usted habla de un aprendizaje ¿a qué se refiere? ¿Aprendizaje personal, académico o corporativo?

Paola: yo creería que va por la parte personal y también por la parte eh profesional. En lo personal porque todas las personas eh traen aquí unas historias que uno aprende de ellos, pues una de las capacitaciones que dictamos es básicamente para poder indagar un poquito de su vida y en la parte profesional, porque pues hay muchas personas que de pronto puedan saber un poco más y nos enseñan, o sea vienen y nos traen experiencias nuevas cosas nuevas o han evidenciado cosas en cuanto a lo que es seguridad y aprendemos de ellos también.

Entrevistador 2: ¿Cuál es su proyección en I.A.S.G.?

Paola: Pues la idea es que pues ahorita estoy en el área de capacitación en algún momento yo aspiro a quedar dentro de la empresa, aunque me gusta mucho la capacitación, pero me gusta mucho también el tema de la seguridad me gusta mucho la parte administrativa también algún día de pronto no se pues es interesante.

Entrevistador 1: ¿Cómo usted cree que la empresa le ha apoyado en su crecimiento profesional?

Paola: total total cuando yo llegué a esta empresa yo trabajaba en un call center donde yo había pasado por todos los puestos y no pude crecer más, yo aquí en I.A.S.G llegué y empecé desde la parte de abajo siendo agente de control, y aquí mismo me valoraron o vieron en mi de pronto actitudes frente a la operación y me dieron la oportunidad de ser instructor y pues ahora manejo la parte de entrenamiento, manejo la parte instructiva de entrenamiento y todo eso me lo ha dado la empresa, me ha capacitado, me ha enseñado y adicional me ha dado la oportunidad de desenvolverme y de pronto de demostrar que tengo muchas aptitudes para aspirar a algo mejor.

Entrevistador 1 ¿En qué forma cree que la empresa puede contribuir más en su desarrollo profesional y personal?

Paola: umm ¿algo que a mí me gustaría de pronto?

Entrevistador 2: Si a usted como persona.

Paola: Que la empresa tuviera de pronto una capacitación de liderazgo en donde nos enseñen a proyectarnos como líderes, por qué a veces de pronto nos ceñimos a lo que sabemos. Y lo hablo digamos en mi parte; nos guiamos a unos procedimientos o lineamientos, pero pues de pronto no vemos un poquito más allá porque nos falta un poquito más esa visión de ser líderes. Entonces yo creería que una capacitación, un entrenamiento eh no se no solo a la parte administrativa sino operativa en cuanto a cómo ser líderes, tomar decisiones y poder tener ee,... ese control creo que sería bueno, sería interesante.

Entrevistador 2: Si usted tuviera la oportunidad de diseñar un plan de capacitación en la organización ¿qué temas elegiría?

Paola: Aparte del liderazgo pues básicamente ee,... o sea los temas que nosotros dictamos pues obviamente seguridad aeroportuaria es muy Sico rígido y pues al límite de lo que dice los manuales sería....

Entrevistador 2: Pero digamos en la parte personal, ¿qué otro tema elegiría?

Paola: Yo diría dictar temas de crecimiento personal, de pronto también el cómo comportarme, el cómo manejar las cosas, como solución de conflictos, resolución de problemas~

porque abecés nos falta también eso. También la comunicación asertiva, porque nosotros no sabemos cómo expresarnos o darnos a entender.

Entrevistador 1: ¿Cómo sería la empresa ideal en el sector seguridad?

Paola: Honestamente I.A.S.G es una muy buena compañía, le falta algo de infraestructura ¡sí! Es ideal que le inyecten un poquito más al personal administrativo en capacitaciones, también porque realmente el norte que tiene la empresa me parece que es claro. El área fuerte que tiene la empresa como tal es el área de capacitación, el área de talento humano. Me parece que son muy fuertes que hacen muy muy buena labor, pero en la infraestructura les hace falta más personal. Más Apoyo, en este caso no sé cómo podríamos plantearlo, pero sí que allá gente que este apoyando el proceso como tal, porque el proceso de selección es muy bueno, el proceso de capacitación es muy bueno, lo dicen los números y las estadísticas al compararnos con otras empresas de seguridad. También sería bueno que se implementen sistemas de redes de informática porque realmente o sea manejar una planilla de Excel, para manejar una matriz de entrenamiento, de polígrafos, de selección, de calidad o de todas las áreas me parece que es poco arcaico.

Entrevistador 1: ¿Se refiere a estar más sistematizados?

Paola: Sí, eso lo que se necesita para que seamos una compañía ideal.

Entrevistador 1: ¿Qué aspectos de tu vida han mejorado desde tu ingreso?

Paola: hay Dios Mío Santísimo, todo ha mejorado, porque cuando yo llegué aquí eh yo era la que más preguntaba o sea yo era la que no sabía no tenía ni idea yo pensaba que se subía la maleta a un avión y chao, como estilo terminal pero obviamente he mejorado en muchos sentidos porque pues eh gracias a este trabajo yo tengo a mi hijo en un buen colegio, en una escuela de baloncesto, compre un apartamento, eh aspiro a seguir creciendo he conocido un mundo totalmente nuevo para mí porque nadie de mi familia ha manejado esto. Y ya el ejemplo de que yo soy instructora puedo manejar un público sin problema, yo antes no podía hablar a las personas en público, ee,... antes de trabajar aquí no lo podía hacer.

Entrevistador 2: ¿Ha tenido un desarrollo profesional?

Paola: Conocí, desarrollé e implementé conocimiento de seguridad, manejo de manuales, eh todo lo que tiene que ver con aeropuertos.

Entrevistador 1: ¿Qué aspectos de su vida no han mejorado desde que está trabajando en I.A.S.G.?

Paola: No, no puedo decir eso, todos los aspectos de mi vida han mejorado.

Entrevistador 2: ¿Por favor indíquenos que habilidades ha desarrollado aquí en la compañía?

Paola: Bueno la primera como te mencionaba, es la capacidad de poder hablar en público, la segunda yo soy bilingüe y yo nunca quise enseñar o sea yo no me veo como profesora pues ahora yo creo que manejo muy bien la parte de capacitación. De pronto, pues está mal que hable bien de mi pero ahora me gusta enseñar a la gente y de pronto tengo la capacidad, la paciencia de explicarle a una persona y si es necesario volverle a explicar. En mis procedimientos yo soy algo estricta por lo mismo que yo le exijo a la gente. Sé que la gente tiene mucho más para dar en los entrenamientos, les ayudo ha desarrollado sus habilidades con su comportamiento.

Entrevistador 2: ¿Siente que la empresa le ha inhibido en ese desarrollo de esas habilidades en algún momento?

Paola: No realmente, no no no porque pues me siento dueña de mi proceso, porque básicamente yo soy dueña de mi proceso. Yo soy la que respondo la que manejo. Yo he tenido la oportunidad de pronto de proponer un cambio de mejora y he sido escuchada para implementarlo.

Entrevistador 1: ¿Qué aspectos cree usted que la empresa debe mejorar para su crecimiento personal como directora de entrenamiento?

Paola: yo creería, sería de pronto no sé, de pronto que me dieran la oportunidad de tomar el curso digamos de la Aeronáutica Civil, ejemplo que ese curso solo lo puedo hacer a través de la empresa o que me den la oportunidad de tomar ee,... si de poderme capacitar más para poderme desarrollar más como persona y así mismo como ellos invierten en mi yo poder retribuirle a la empresa.

Entrevistador 1: ¿Cuáles son las cualidades y actitudes frente a su cargo?

Paola: Las cualidades que yo tengo, primero yo creería que he sido muy dedicada, soy una persona organizada, eh manejo las cosas y trato de ser muy puntual, o sea trato de no guiarme por lo que dicen que los colombianos no somos puntuales y podemos lograr las cosas y yo me programo. Para manejar toda la parte de capacitación se tiene que estar muy bien programado y muy bien organizado para poder manejar un grupo tan grande y poder tener al día las capacitaciones y tener desarrollar un aprendizaje en mis estudiantes.

Entrevistador 1: Ahora por favor evoque un proceso de capacitación en el cual usted haya participado como estudiante. Por favor indíqueme un aspecto agradable y un aspecto desagradable que haya vivido en este proceso.

Paola: eh bueno, el aspecto más agradable es aquel momento para mí, es cuando me capacitaron por primera vez en este tema en seguridad; tuve una persona que me respondió cada pregunta, o sea no tuve una persona que estuviera chocado conmigo, me respondió cada pregunta y tuvo la paciencia, la verdad para contestarme cada pregunta sí. Y de pronto el aspecto que no me gusto a mí en esa época, era que había una instructora que no, no no no como que no había no química o tal vez no tenía compatibilidad en la manera como nos enseñaba los procedimientos y esto generaba inconvenientes en la práctica.

Entrevistador 2: ¿Qué hace que su proceso de capacitación sea atractivo?

Paola: ¿Qué lo hace?, primero yo creo y eso obviamente lo hemos estudiado, cuando estudiamos técnicas de instrucción hay varias formas de aprendizaje, hay unos estudiantes que son visuales, auditivos, tele cinéticos y nosotros como instructores capacitadores tenemos que aprender como aprenden cada persona. Entonces lo primero que yo hago es obviamente una dinámica donde las personas puedan sentirse cómodas dentro del salón y se sientan cómodas conmigo porque a veces las personas no aprenden por miedo a preguntar; entonces una vez ya roto el hielo empiezo obviamente ya con la capacitación y yo hago que la capacitación sea con las tres que te acabo de mencionar. El que es visual, va a poder ver imágenes, el que es auditivo va a estar escuchándome y el que es tele cinético va a estar participando, porque yo les pongo a leer; adicionalmente les pregunto, el tele cinético le encanta participar él va a estar levantando la mano y sus compañeros lo van a poder escuchar. Obviamente algunas capacitaciones requieren la práctica entonces yo les suelto ejemplo: el computador practiquen, es de esta manera que capto

siempre su atención, sin necesidad de ser una capacitación chocante o represiva, sino que ellos se sientan bien.

Entrevistador 2: ¿Qué provoca que un proceso de capacitación se torne aburrido?

Paola: El tema, hay temas que son como decimos nosotros ladrillados ejemplo: leer un manual de procedimientos no es nada agradable y por más que uno lo quiera hacer agradable no se puede. O sea, como no hay la persona que diga es que yo opino ya que el manual no se puede cambiar.

Entrevistador 1: Cuando usted tienes esos temas ladrillados, ¿usted trata de hacerlo entendible con ejemplos? ¿Cómo lo hace?

Paola: Yo les leo el manual de procedimientos de etapa, yo les hago siempre ejemplos, les hago la mímica, les hago preguntas abiertas, para que ellos mismos se indaguen y contesten Yo siempre les digo no hay pregunta tonta sino gente tonta que no pregunta; entonces yo les digo lluvia de ideas lo que ustedes crean lo que ustedes opinen por favor díganlo, para que ellos puedan participar y el tema no sea tan duro.

Entrevistador 1: ¿Usted hace que las clases sean prácticas y dinámicas?

Paola: Sí, eso es muy importante para mí que todos participen porque así los tengo a todos despiertos.

Entrevistador 1: Por favor proponga un proceso de capacitación ideal para la compañía I.A.S.G Ltda. teniendo en cuenta aspectos como quién y cómo desea que sean los capacitadores, lugar, espacio y demás condiciones locativas. ¿Cómo sería ese proceso ideal?

Paola: “Mi proceso ideal, es tener primero para mí, un salón organizado, de una forma en que los participantes se puedan mover, si cosa... de que si me canse de estar sentado me puedo poner de pie, de que la parte visual videobeam o lo que se vaya a proyectar tiene que tener o debe de tener unos colores que no sean cansones, que sean llamativos y que capten la atención de la persona. Lo mismo obviamente a la parte audio eh adicional pues obviamente el espacio para que el instructor se pueda movilizar es muy importante porque, porque si la persona no entendió o las personas no están tomando nota nosotros podemos estar pendiente si realmente lo están haciendo, los descansos deben de hacerse cada dos horas por técnicas de instrucción, definitivamente una

persona después de dos horas sentada escuchando un tema ya se cansa y no va a entender de la misma manera; adicional las personas deberían de tener unas ayudas impresas para que ellos puedan seguir lo que estamos viendo porque a veces estamos leyendo acá pero ellos se pierden, entonces toca volver a repetir el tema, en cambio con unas ayudas seria muchísimo más rápido. Yo creería que aria más ágil el proceso como tal, eh adicional he digamos la forma para mi es que la persona pueda definitivamente participar, pueda expresarse, y para mi yo pienso que una participación dinámica es importante, porque yo lo digo la forma o la parte personal mía: yo soy una persona que aprendo practicando entonces si yo no me muevo, si yo no tengo algo en la mano pues no voy a aprender y pienso que demás personas son iguales a mí, por esos se debe hacer que todo el mundo participe dinámicamente”

Entrevistador 1: Paola ¿quiere aportar algo más en la entrevista que considere importante en su proceso de direccionamiento en capacitación?

Paola: yo adicionaría obviamente mejorar, siempre hay muchos puntos a mejorar porque yo creo que los instructores que tiene la empresa son buenos, si pero yo creo que hace falta el recurrente porque a veces a los instructores también se nos olvida como es que debemos de dictar una capacitación y no hacemos la forma correcta adicional, yo creo que la capacitación que tenemos la deberíamos de estructurar un poquito mejor y tener un poco más organizada, porque al estar al frente de los alumnos podemos mostrar muchas cosas pero yo creo que nos falta un poco más de organización.

Entrevistador 1: Gracias por su tiempo y participación en el desarrollo de esta actividad académica.

Anexo. 4

Tabla. 1

Categoría: Necesidades de Capacitación

Subcategoría:

1. Trabajo en Equipo a nivel Operativo y Táctico
2. Comunicación Asertiva a nivel Estratégico, Táctico y Operativo
3. Resolución de Conflicto a nivel Estratégico y Táctico
4. Liderazgo a nivel Estratégico, Táctico y Operativo
5. Sentido de Pertenencia a nivel Estratégico, Táctico y Operativo

MARCELA	PABLO	PAOLA	ANÁLISIS
“Es muy importante porque a nivel aeropuerto aparte de ser como una empresa donde mejor tratan a los empleados (risas) es como nombre también, y tú sabes que para la hoja de vida esto es súper importante (risas)”	“Pues creo que para mí estar en esta empresa tiene un alto grado de importancia por eso mismo retorné, o sea ésa fue la razón que me llevó a retornar nuevamente a esta compañía, ee,... es importante ¿por qué?, porque fue la primera empresa que me brindó la oportunidad de trabajar hace unos años cuando inicié mi vida laboral, fue la primera empresa que creyó en mí y que me dio la oportunidad, con la cual pude empezar mi desarrollo profesional y personal y actualmente pues, obviamente le debo fidelidad y estoy muy a gusto en la compañía porque me da las oportunidades que necesito para, pues para, sobresalir.”	“Pues realmente para mí a la fecha ha sido muy importante porque pues he podido aprender, he podido crecer y cada día pues eh conozco más de lo que es la operación aeroportuaria y lo que es la parte de seguridad y el hecho de poder dar una capacitación es aprender de las demás personas entonces es gratificante”	<p>Para los entrevistados el pertenece a I.A.S.G es una gran oportunidad laboral pues es una organización reconocida en el sector de la seguridad aeroportuaria. La compañía les ha permitido tener un crecimiento personal y laboral internamente.</p> <p>*En el análisis de las entrevistas los participantes manifiestan que el pertenecer a la compañía I.A.S.G es una gran oportunidad laboral. La compañía les ha brindado la posibilidad de tener un crecimiento personal y laboral; de igual manera les permite ser reconocidos en el sector de la seguridad aeroportuaria pues es una de las más estableces y conocidas.</p>

e “¿Cómo persona? Yo creo que el liderazgo que le dan a uno, las asignaciones, las capacitaciones, la impulsividad que le dan a uno para seguir creciendo para uno no quedarse donde está.”

“ee,... pues principalmente pienso que la empresa a lo largo de mi desarrollo y trayectoria aquí me ha brindado la autonomía para tomar decisiones que involucren a mis chicos, igualmente adquirir más sentido de responsabilidad y querer avanzar más en la misma empresa ya que me han brindado esa confianza y me siento muy seguro en mis procesos.”

“Espacios de capacitación en mi tema de profesional, al igual que las personas que se encuentran en el área de talento humano permiten que me acerque a ellos permiten que les comenten sobre mis dudas y necesidades del trabajo y de mi casa”

Según el análisis de las respuestas de los entrevistados, se encontró similitud en Marcela y Pablo; ellos indican que la compañía les ha dado la posibilidad de desarrollarse en la toma de decisiones, liderazgo y crecimiento personal. Marcela y Paola concuerdan que la compañía les ha brindado espacios de capacitación, lo que ha permitido tener un desarrollo personal.

*Las diferentes experiencias que han vivido dentro de la compañía les han permitido tener una mayor optimización en el desarrollo de habilidades como la comunicación y toma de decisión; facultándolos para conocerse mejor a sí mismos y a sus compañeros, obteniendo un crecimiento personal y laboral.

“Bueno como todo el mundo uno siempre aspira a llegar muy lejos. Digamos acá yo llevo mucho tiempo y ahora estoy de líder que es un cargo como medio en lo que yo hago porque antes era agente de control. Ahorita es como lo de seguir como coordinadora y cuando termine mi carrera de psicología hacer algo para la empresa como de talento humano.”

“ee,... bueno, si veo la parte de proyección, creo que en esta empresa, ee,... desde que inicié he tenido la posibilidad de irme proyectando poco a poco adquiriendo nuevos cargos y nuevas responsabilidades, aunque ee pues, algún punto que veo, ee,... como a mejorar, es que estoy muy cerca de llegar a un punto donde veo que no hay más hacia dónde avanzar, por decirlo así, digamos que yo soy Coordinador Operativo, creo que puedo ser ya un Duty Manager, que le dicen en esta empresa, que es como un coordinador de coordinadores y hay ya habría como un punto de estancamiento, lo veo desde ese punto de vista.”

“Pues la idea es que pues ahorita estoy en el área de capacitación en algún momento yo aspiro a quedar dentro de la empresa aunque me gusta mucho la capacitación pero me gusta mucho también el tema de la seguridad me gusta mucho la parte administrativa también algún día de pronto no se pues es interesante pero desafortunadamente la compañía es cerrada en las convocatorias internas que puedan realizar”

La similitud que se encontró en los entrevistados es el plan de carrera (ascensos) que la empresa les ha brindado. Sin embargo, Pablo indica que en su nivel operativo no hay una mayor oportunidad de ascender ya que él se encuentra en el cargo máximo de este nivel.

*En el análisis de las entrevistas se evidencia que los participantes quieren acceder a un plan de carrera más amplio que les brinde la posibilidad de obtener un mayor crecimiento laboral dentro del sector de la seguridad aeroportuaria.

en “Pues mm,... en cuanto al apoyo, digamos a mi ahorita me están ayudando para estudiar, por decirlo de alguna manera, entonces digamos no es algo que te obliga no a quedarte estancado y a no el progreso personal, la gente piensa en salir, en estudiar, digamos hay muchos trabajos en que a uno no lo dejan a uno para ir a estudiar.”

“ee,... bueno, por mi vida personal, I.A.S.G es una compañía que siempre, que por lo menos de mi parte ee,... me ha respaldado en las decisiones que he necesitado en las necesidades que tenido a nivel personal, el área de talento humano siempre tiene las puertas abiertas para escuchar a todas la personas, para escuchar las necesidades, lo que las personas sienten, lo que las personas requieren para su vida personal, pues creo

“total cuando yo llegué a esta empresa yo trabajaba en un call center donde yo había pasado por todos los puestos y no pude crecer más, yo aquí en I.A.S.G llegue y empecé desde la parte de abajo siendo agente de control, y aquí mismo me valoraron o vieron en mi de pronto actitudes frente a la operación y me dieron la oportunidad de ser instructor y pues ahora manejo la parte de entrenamiento, manejo la parte instructiva

Los tres entrevistados indican que la compañía les ha permitido tener un desarrollo personal y laboral. Pablo manifiesta que el área de talento humano siempre tiene las puertas abiertas para escuchar al personal.

que aparte del control laboral que ellos llevan, también pues, por lo menos ee,... toman el tiempo de atenderlo y escucharlo a uno, obviamente no siempre van a acceder a todo lo que uno como empleado necesita porque pues hay cosas que se salen de los parámetros, pero por lo menos si atienden las situaciones de cada persona y lo toman en cuenta.”

de entrenamiento y todo eso me lo ha dado la empresa, me ha capacitado, me ha enseñado y adicional me ha dado la oportunidad de desenvolverme y de pronto de demostrar que tengo muchas aptitudes para aspirar a algo mejor”

* El vínculo laboral con la compañía les ha proporcionado no solo avanzar en el campo profesional aeroportuario, sino también tener una estabilidad económica que contribuye a su crecimiento personal.

“¿De qué forma? Pues de pronto como (risas) apoyo económico a la gente que estudia conmigo, de pronto un bono o un auxilio escolar. Ya sea en útiles o en dinero, digamos eso le sirve a uno muchísimo, gastos en copias, buses, transporte y muchas cosas.”

“Pues bueno, yo creo que le empresa contribuye en ese desarrollo personal preocupándose por la estabilidad del empleado, preocupándose porque los muchachos y todos los que somos empleados de la parte operativa estemos, estemos bien tanto de salud como anímicamente, como cuando tenemos jornadas largas de trabajo se preocupa por nuestra alimentación, se preocupa porque nosotros tengamos todas las herramientas para estar, para desarrollarnos bien en nuestras actividades y funciones dentro del trabajo y pues fuera de él.”

“Que la empresa tuviera de pronto una capacitación de liderazgo en donde nos enseñen a proyectarnos como líderes, por qué a veces de pronto nos ceñimos a lo que sabemos. Y lo hablo digamos en mi parte; nos guiamos a unos procedimientos o lineamientos, pero pues de pronto no vemos un poquito más allá porque nos falta un poquito más esa visión de ser líderes. Entonces yo creería que una capacitación, un entrenamiento eh no se no solo a la parte administrativa sino operativa en cuanto a cómo ser líderes, tomar decisiones y poder tener ee,... ese control creo que sería bueno, sería interesante”.

En el análisis de las respuestas se encontró las siguientes diferencias:

Marcela indica que la empresa debería brindar un apoyo económico o auxilio escolar. Pablo manifiesta que la compañía siempre contribuye a una estabilidad laboral para el empleado.

Paola dice que la compañía debe contribuir más en desarrollo de liderazgo y la toma de decisiones.

*Realizando en análisis de entrevistas se evidencia que de acuerdo a su nivel desarrollo personal, cada entrevistado indica distintos deseos de contribución por parte de la compañía para el éxito personal. (Auxilio o bono de educación, desarrollo de la competencia liderazgo y toma de decisión.)

“Sentido de pertenencia y trabajo en conjunto para la empresa, porque hay mucha gente que no lo tiene, como concientización de lo que nosotros hacemos, de que no solo es nuestra operación, sino que afecta a mucha gente, y hay gente que no conoce eso yo porque ya estoy más metida en la empresa y sé que si pasa algo con el avión no solo soy yo la afectada, sino mi equipo de trabajo, la empresa y aparte de eso el pasajero por esos a veces falta contribución de mis compañeros o gente. Hay otros que se limitan a hacer lo que les toca y ya. El sentido de pertenencia y la falta de concientización de lo que hacemos en el aeropuerto.”

“ee,... haber déjame pensar un momento, pues igual yo considero que las capacitaciones que tienen acá en las áreas administrativas, las capacitaciones que se le dan a los muchachos antes de ingresar son bien completas, lo que yo digo que cambia un poco es el manejo por decirlo así, es muy distinta la escena que tiene en el tablero a la escena real que lleva en el terreno, pero un tema que yo pueda sugerir no sé déjame ver tal vez mm,... (Pensativo, risas) espera que no se me ocurre nada en el momento, toca pensar un instante acerca de qué tema puedo complementar (pensativo). Pienso ee,... que capacitaciones solo técnicas y operativas no son suficiente, creo que también, ah bueno si me das una buena posibilidad, sí, creo que también se le

“Aparte del liderazgo pues básicamente ee,... o sea los temas que nosotros dictamos pues obviamente seguridad aeroportuaria es muy Sico rígido y pues al límite de lo que dice los manuales sería...” , “Yo diría dictar temas de crecimiento personal, de pronto también el cómo comportarme, el cómo manejar las cosas, como solución de conflictos, resolución de problemas~ porque a veces nos falta también eso. También la comunicación asertiva, porque nosotros no sabemos cómo expresarnos o darnos a entender.

Marcela propone un plan de capacitación en el sentido de pertenencia y compromiso, el cual se esté dirigido a la responsabilidad de la prestación del servicio de seguridad aeroportuaria.

A diferencia de Marcela, Pablo y Paola plantea un plan de capacitación dirigido al desarrollo humano.

Paola por su parte propone temas como liderazgo, toma de decisión, solución de conflicto, resolución de problemas y comunicación asertiva.

podría manejar a los muchachos algo en las capacitaciones que maneje la parte humana, la parte de pronto del ser porque si igual ellos van a estar trabajando con más personas sabemos que cada persona es un mundo distinto, todo el mundo llega todos los días con unas necesidades distintas, con un problema distinto, con un genio distinto entonces de pronto sí se podría apoyar ese tipo de capacitaciones con algo que pueda trabajar la parte del ser donde se les enseña a las personas sobre el trabajo en grupo en equipo, donde se les de toda esa parte que hace falta en las áreas operativas también, que no solamente sea saber qué máquina tengo que mover, qué botón tengo que oprimir sino saber que hago parte de un grupo al cual le debo de informar y a participar con ellos en todo, hago parte de un equipo y que todos vamos a luchar para sacar el mismo objetivo dando soluciones al día a día eso hace falta.” Y solución de conflictos

*Se evidencia que el plan de capacitación de la compañía I.A.S.G es robusto en técnicas de seguridad aeroportuaria, dejando de lado el desarrollo del ser como hombre integral. Sus empleados manifiestan el deseo de desarrollar habilidades como el trabajo en equipo, resolución de conflictos, comunicación asertiva, con el objetivo de formar empleados integrales.

“¿En cuanto a seguridad? ee,... (risas), yo creo que, (pensativa) como pendiente de sus empleados, igualdad en cuando a las operaciones, salarios equitativos también, ee,... comprensión en cuanto a horarios, permisos, mm,... el transporte, porque igual nosotros por las jornadas laborales salimos muy tarde o entramos muy temprano, ee,... por las jornadas extensivas estar pendientes de la alimentación de los chicos, porque uno no puede salir después de que está en una posición muy lejos, como uno, compra algo.”

“Bueno la empresa ideal sería, bueno sí sería, hacia el área de nosotros, el área de seguridad considero que la empresa ideal sería bueno una empresa donde obviamente sería muy estricta, donde se tenga los objetivos claros y se le explique a las personas que trabajen en la compañía cuáles son los objetivos que se deben y tienen que lograr en cada uno de sus trabajos, donde haya la cantidad de personal suficiente para suplir todas las necesidades que hay y suplir las novedades o eventos fortuitos que se puedan producir de un momento a otro

“Honestamente I.A.S.G es una muy buena compañía, le fala algo de infraestructura ¡sí! Es ideal que le inyecten un poquito más al personal administrativo en capacitaciones, también porque realmente el norte que tiene la empresa me parece que es claro. El área fuerte que tiene la empresa como tal es el área de capacitación, el área de talento humano. Me parece que son muy fuertes que hacen muy muy buena labor pero en la infraestructura les hace falta más personal. Más Apoyo, en este caso no sé cómo podríamos plantearlo pero sí que

En el análisis de las respuestas se encontró que los entrevistados tiene diferentes puntos de vista en cuanto a cómo sería la empresa ideal: Marcela manifiesta que la compañía debería establecer salarios equitativos, mejor manejo de horarios, alimentación en las jornadas nocturnas.

Pablo indica que la empresa ideal debería tener una planta

	<p>para que los chicos, los empleados no tengan que esforzarse tanto y bueno no tengan que esforzarse en cantidad de horas de trabajo o tengan una sobrecarga laboral más bien, entonces sería ideal.”</p>	<p>allá gente que este apoyando el proceso como tal, porque el proceso de selección es muy bueno, el proceso de capacitación es muy bueno, lo dicen los números y las estadísticas al compararnos con otras empresas de seguridad.” “si eso lo que se necesita para que seamos una compañía ideal”</p>	<p>operativa mucho más amplia, que permita cubrir novedades del día a día o eventos fortuitos.</p> <p>Para Paola lo importante es tener una infraestructura administrativa mucho más amplia en los departamentos de capacitación y talento humano ya que estas dos áreas son dos pilares fundamentales en cuanto a reconocimiento y nivel competitivo.</p> <p>*Para los empleados entrevistados de la compañía I.A.S.G, la empresa requiere mayor incremento de la planta administrativas para mejorar los procesos internos; esto daría como resultado un equilibrio en la carga laboral de los empleados generando un mejor clima laboral.</p>
<p>“Pues en general mi calidad de vida sí ha mejorado en muchos aspectos, más que todo porque he podido ingresar a la universidad.”</p>	<p>“Es que en estas áreas no es que desmejore la calidad de vida pero si afecta un poco ciertas áreas como el tiempo que uno pasa con la familia, con los amigos, con la pareja si cambia bastante porque el aeropuerto es un lugar donde ustedes trabajan de domingo a domingo todos los días del año, para las fechas importantes, los puentes, diciembre, donde todo el mundo, donde toda la familia de uno normalmente está viajando, la gente se va a vacaciones uno normalmente no tiene tantas opciones acá para moverse con los</p>	<p>“No, no puedo decir eso, todo los aspectos de mi vida han mejorado” “hay Dios Mío Santísimo, todo ha mejorado, porque cuando yo llegué aquí eh yo era la que más preguntaba o sea yo era la que no sabía no tenía ni idea yo pensaba que se subía la maleta a un avión y chao, como estilo terminal pero obviamente he mejorado en muchos sentidos porque pues eh gracias a este trabajo yo tengo a mi hijo en un buen colegio, en una escuela de baloncesto, compre un apartamento, eh aspiro a seguir creciendo</p>	<p>Los entrevistados consideran que desde el ingreso a la compañía no ha desmejorado ningún aspecto de su vida, por lo contrario en muchos escenarios se ha reflejado un avance significativo.</p> <p>Se realiza la observación que la persona siente que no comparte mucho tiempo con su núcleo familiar y lo ven como algo negativo.</p>

horarios, entonces esta parte de los horarios sí afecta, considero que no sólo afecta la calidad de vida mía sino de todos los trabajadores en sí los que estamos en el aeropuerto porque pues sí nos restringe bastante la posibilidad de compartir lo que les digo con la familia, la pareja, con los amigos cosa que creo que es muy importante para todos nosotros o sea para todas las personas es muy importante la necesidad de interactuar, el esparcimiento, la interacción, el descanso, entonces eso sí afecta un poco lastimosamente.”

he conocido un mundo totalmente nuevo para mí porque nadie de mi familia ha manejado esto. Y ya el ejemplo de que yo soy instructora puedo manejar un público sin problema, yo antes no podía hablar a las personas en público, ee,... antes de trabajar aquí no lo podía hacer”, “Conocí, desarrolle e implemente conocimiento de seguridad, manejo de manuales, eh todo lo que tiene que ver con aeropuertos”

*En general los entrevistados, ha mejorados aspectos de su desarrollo personal con el ingreso a la compañía, pero cabe resaltar que el desempeño en labores de seguridad disminuye el tiempo de esparcimiento familiar.

“Mis habilidades digamos, el compromiso que tengo con mis planes, mis metas y el compromiso que le pongo a mi trabajo y el que sé que tengo a mis compañeros, liderazgo, solidaridad, confianza, apoyo a mis compañeros, sé que puedes hacerlo, hay gente que dice no puedo y los apoyo para que sigan sus actividades y los animo.” “Pues la empresa contribuir al desarrollo de mis habilidades de líder, en este momento si está como muy corta en eso, porque es como más, o sea es que ahorita eso se lo dan más como a los coordinadores y a los líderes, pero en cuanto a agentes de control falta como más esfuerzo en eso porque casi no lo hacen.”

“Haber yo como coordinador (silencio) como coordinador creo que pues debo tener una serie (risa) de competencias que lleven a optimizar mi cargo como son bueno debo tener gran capacidad de trabajo en equipo, debo tener, bueno no debo tener tengo, porque debo tener es como si no lo tuviera (risas), ee,... bueno tengo bueno gran capacidad de trabajo en equipo, tengo (silencio) es tan difícil describirse a uno mismo, liderazgo, ee,... Ah bueno ya recordé unas que siempre se las trabajo y trato de enseñárselas a los chicos míos en las entrevistas que yo les hago, siempre les enseño que uno debe tener mucho compromiso, actitud y disposición hacia las tareas y compromiso con su actividades. Creo que esos son tres pilares con los que yo he aprendido a trabajar, compromiso, disposición y actitud y en las reuniones cuando yo capacito a mis chicos, les hago

“Bueno la primera como te mencionaba, es la capacidad de poder hablar en público, la segunda eh yo soy bilingüe y yo nunca quise enseñar o sea yo no me veo como profesora pues ahora yo creo que manejo muy bien la parte de capacitación. De pronto, pues está mal que hable bien de mí pero ahora me gusta enseñar a la gente y de pronto tengo la capacidad, la paciencia de explicarle a una persona y si es necesario volverle a explicar. En mis procedimientos yo soy algo estricta por lo mismo que yo le exijo a la gente. Sé que la gente tiene mucho más para dar en los entrenamientos, les ayudo ha desarrollado sus habilidad con su comportamiento”, “No realmente, no no no porque pues me siendo dueña de mi proceso, porque básicamente yo soy dueña de mi proceso. Yo soy la que respondo la que manejo. Yo he tenido la oportunidad de pronto de proponer un

Los entrevistados describen sus habilidades positivamente en la ejecución de sus actividades diarias según su cargo dentro de la compañía como son liderazgo, trabajo en equipo, compromiso comunicación asertiva, disposición y sentido de pertenencia.

En cuanto al desarrollo de las anteriores habilidades la compañía no ha sido lo más responsable puesto que no brindan a su personal espacios o reconocimiento para poderlas potencializar. Consideran que la empresa está fallando en este ítem.

capacitaciones informales (risas), siempre les hablo sobre estas tres.” “ee,... (pensativo) haber, yo creo que para que yo potencialice y desarrolle estas capacidades la empresa no no se involucra tanto en esa parte, pues ellos saben que uno la tiene y si uno ee,... solicita algo yo sé que la empresa no se lo va negar, pero que ellos vayan un poco más allá yy,... quieran desarrollar estas capacidades en las personas, eso si no actualmente no sucede porque ellos obviamente si con las capacidades operativas o sea con las capacitaciones operativas cumplen o sea lo que nosotros necesitamos saber de la parte operativa, de nuestras tareas lo hacen, pero algo que nos enfoque nos ayude hacia la parte personal, nuestro desarrollo personal creo que no es, no es, no hay mucha acción en eso.”

cambio de mejora y he sido escuchada para implementarlo”

*Se puede evidenciar; que el apoyo de la compañía al desarrollo de habilidades en sus empleados está encaminado explícitamente al área operacional en seguridad aeroportuaria. Sin embargo las áreas bajas de la operación manifiestan no ser incluidas dentro plan de capacitación para el fortalecimiento de líderes.

“Espacios de capacitación más adecuados, ayuda económica y en tiempo para apoyarme en el desarrollo de mi carrera profesional.”

SEGUNDA CATEGORÍA

“ee,... bueno de hecho he tratado de ir hablando un poco de ese tema en las últimas capacitaciones sobre todo del copaso del copasst se llama ahora, ee,... he tratado de ir ee,... hablando y sugiriendo de que se preocupen un poco más por el por la parte personal de los chicos, a mí me preocupa mucho, yo siempre me involucro mucho y me preocupo mucho por la estabilidad mm,... por decirlo así emocional como ustedes decían ahorita el ser de las personas, el desarrollo personal de los chicos, su crecimiento personal como ser líderes, o sea, a mí lo que me importa es que los trabajadores que están conmigo estén bien así de pronto tenga que ser yo el último en el que yo pienso soy yo pero me interesa mucho que los

“yo creería. sería de pronto no sé, de pronto que me dieran la oportunidad de tomar el curso digamos de la Aeronáutica Civil, ejemplo que ese curso solo lo puedo hacer a través de la empresa o que me den la oportunidad de tomar ee,... si de poderme capacitar más para poderme desarrollar más como persona y más en mi cargo como líder, así mismo como ellos invierten en mí yo poder retribuirle a la empresa”

Los entrevistados describen sus habilidades positivamente en la ejecución de sus actividades diarias según su cargo dentro de la compañía como son liderazgo, trabajo en equipo, compromiso comunicación asertiva, disposición y sentido de pertenencia.

En cuanto al desarrollo de las anteriores habilidades la compañía no ha sido lo más responsable puesto que no dan espacios o reconocimiento para poderlas potencializar consideran que la empresa está

	<p>chicos que trabajan conmigo estén bien porque ellos son los que realmente son mi mano derecha, si ellos van a estar mal mi proyecto no va funcionar, entonces pues, y he tratado de proponer acá en la compañía de que se abran espacios donde se les dé o se les proporcione a los chicos algo de no sé, recreación algo que los haga salir un poco del tema diario, del estrés diario, de la rutina diaria, algo que los ayude más en su desarrollo personal o sea que no sé qué algún día les hagan un torneo de bolos, que los lleven a montar caballo (risas) no sé algo que los haga salir de ese espacio que ya se vuelve tan rutinario, tan monótono y que los lleva a que en futuro pueda haber errores., estos espacios les permite desarrollar habilidades diferentes que se puedan proyectar en la operación diaria como lo es la solución de situaciones operativas cuando yo no este, esto es aprendizaje en juego”</p>	fallando en este ítem.
<p>“Mucha responsabilidad porque así sea que uno falle en un documento puede echar toda la operación al piso. Con una información errada en un cargue, si el avión se va con más peso adelante y se va así el avión imagínate todo lo que puede ocurrir cuando el avión despegue. Yo creo que más que todo es eso, la responsabilidad que uno tiene cuando va a dar los datos, de que alguna persona no haga algo incorrecto en la operación, hay que tener cierta prevención con las personas, las que están con uno y las que vayan a entrar en el avión, a todo eso.”</p>	<p>“Como les comentaba anteriormente mi cargo es de Coordinador Operativo y tengo participación activa en los diferentes proyectos que desarrolla la compañía; tengo personal a cargo, el cual debo capacitar para que realicen su labor acorde a las normas técnicas establecidas por la Aeronáutica Civil, tengo la responsabilidad de coordinar las operaciones, procesos, proyectos y velar por la seguridad tanto de mis chicos como de los clientes.</p>	<p>*Los entrevistados manifiestan que el aspecto que debe mejorar la compañía; es fortalecer el plan de capacitación enfocado al desarrollo de habilidades interpersonales, con el fin de potencializar el proceso de las actividades laborales y cotidianas. El desarrollo de estas mismas se debe ejecutar en ambientes locativos adecuados permitiéndoles tener un aprendizaje lúdico que se pueda proyectar en la operación.</p>
	<p>“Las cualidades que yo tengo, primero yo creería que he sido muy dedicada, soy una persona organizada, eh manejo las cosas y trato de ser muy puntual, o sea trato de no guiarme por lo que dicen que los colombianos no somos puntuales y podemos lograr las cosas. Yo me programo para manejar toda la parte de capacitación, se tiene que estar muy bien programado y muy bien organizado para poder manejar un grupo tan grande y poder tener al día las capacitaciones y un desarrollar un aprendizaje en mis estudiantes”</p>	<p>Los entrevistados coinciden que las cualidades y aptitudes frente a las responsabilidades del cargo deben ser: Compromiso Coordinación, liderazgo, dirección de personal, planeación, ejecución, intuición, servicio, y sobre todo estar alineado al normatividad y procedimiento estipulado por la compañía.</p>
		<p>*Los entrevistados coinciden que las cualidades y aptitudes</p>

frente a las responsabilidades del cargo son el Compromiso, la coordinación, el liderazgo, la dirección de personal, planeación, orientación al servicio. Sin embargo demuestran poca definición de cualidades personales frente al desarrollo de su labor.

Tabla. 2*Categoría: Logística de una capacitación ideal*

Subcategoría:

1. Aspectos Pedagógicos
2. Aspectos locativos

MARCELA	PABLO	PAOLA	ANÁLISIS
<p>“No. O sea, proceso de capacitación donde yo haya hecho la capacitación”. “Sí, el de seguridad. Uno. El último que hice fue el de mercancías peligrosas, que ese lo evalúa la aeronáutica civil”. “El aspecto más agradable, (pensativa), ee,... que uno tiene contacto con más áreas del aeropuerto, no solo de seguridad, allá va mucha gente que tiene que ver con lo de mercancías peligrosas que como que lo capacitan a uno en cuanto a mas ámbitos del aeropuerto no solo a lo que nosotros hacemos”. “Que fue muy poquito tiempo para recibir tanta información</p>	<p>“ee,... listo. Creo que los procesos de capacitación ee,... que tenemos actualmente ee,... se presentan cosas o casos como que se hacen</p> <p>después de una jornada laboral, entonces los chicos van a llegar cansados, o los chicos vienen de una jornada laboral larga del día anterior y les toca venir muy temprano a las capacitaciones entonces llegan cansados y ellos empiezan aa,... se pierde la atención en sí del grupo y empiezan a dormirse (risas).”</p>	<p>“eh bueno, el aspecto más agradable es aquel momento para mí, es cuando me capacitaron por primera vez en este tema en seguridad; tuve una persona que me respondió cada pregunta, o sea no tuve una persona que estuviera chocado conmigo, me respondió cada pregunta y tuvo la paciencia, la verdad para contestarme cada pregunta si” “Y de pronto el aspecto que no me gusto a mí en esa época, era que había una instructora que no, no no no como que no había no química o tal vez no tenía compatibilidad en la manera como nos enseñaba los procedimientos y esto generaba inconvenientes en la práctica”</p>	<p>Los entrevistado consideran que los aspectos más agradable fue el socializar con compañeros y abordar temas que les ayudaron con la ejecución de las labores diarias, adicionalmente se dictaron de forma entendible y prácticos, sumando con la experiencia de un capacitador dispuesto a dar solución a inquietudes de forma dinámica y satisfactoria</p> <p>Como aspectos negativos los horarios no aptos para dictar capacitación después la jornada laboral.</p> <p>*Los entrevistados manifiestan; lo más representativo en el proceso de capacitación es el contenido operativo que tiene el entrenamiento, el cual se hace más fácil entender gracias a los entrenadores que lo</p>

dictaron. En cuanto a los aspectos a mejorar son los horarios no apropiados de entrenamientos, en ocasiones son dictados después de la jornada laboral, esto no es bueno ya que el personal no tiene la disposición ni la atención acorde para el aprendizaje.

O se torna más fácil

“Sobre todo que me sirva a mí para algo que me sirva para crecer laboralmente como personalmente, no solo para el trabajo, porque me parece que todo tiene que tener siempre algo que me sirva a mí para mi vida personal”.

“Creo que sería importante que los capacitadores, los instructores que tenemos actualmente ee,... trataran de darle un poco más de dinamismo a los temas tratando de que los chicos ee,... reciban esta información y puedan digerir mejor esta información ya que las capacitaciones de nosotros pues son bastante teóricas donde toca leer mucho, entonces los chicos vienen cansados de una semana de trabajo y llegar a un escenario, un cuarto donde hace mucho calor, en las partes donde se están haciendo las capacitaciones, los salones de las capacitaciones actualmente son cuartos pequeños son salones pequeños donde hay mucha gente ee,... como es la palabra: reunida, mucha gente reunida, entonces bueno, hace calor, toca leer mucho, la capacitación se vuelve monótona entonces obviamente la gente se cansa.”

“Qué lo hace, primero yo creo y eso obviamente lo hemos estudiado, cuando estudiamos técnicas de instrucción hay varias formas de aprendizaje, hay unos estudiantes que son visuales, auditivos, tele cinéticos y nosotros como instructores capacitadores tenemos que aprender como aprenden cada persona. Entonces lo primero que yo hago es obviamente una dinámica donde las personas puedan sentirse cómodas dentro del salón y se sientan cómodas conmigo porque a veces las personas no aprenden por miedo a preguntar; entonces una vez ya roto el hielo empiezo obviamente ya con la capacitación y yo hago que la capacitación sea con las tres que te acabo de mencionar. El que es visual, va a poder ver imágenes, el que es auditivo va a estar escuchándome y el que es tele cinético va a estar participando, porque yo les pongo a leer; adicionalmente les pregunto, el tele cinético le encanta participar él va a estar levantando la mano y sus compañeros lo van a poder

Los entrevistados coinciden en que un proceso de capacitación sería exitoso si cumple con las siguientes condiciones, ambiente adecuado como son salones o espacios donde se sientan de forma natural y no cohibidos, que sean dinámicas, con un tiempo establecido y no tanta teoría lo que piden es que sea más práctica sobre los temas que llaman su atención tanto personal como laboral.

*Se concluye que el atractivo y el éxito de una capacitación están atado a dos variables, la idoneidad del capacitador frente al dominio del tema y participantes y el ambiente locativo de instalaciones adecuadas.

		escuchar. Obviamente algunas capacitaciones requieren la práctica entonces yo les suelto ejemplo: el computador practiquen, es de esta manera que capto siempre su atención, sin necesidad de ser una capacitación chocante o represiva sino que ellos se sientan bien”	
“La repetición de los temas, ee,... que sea poco didáctico, que sea solo charla y charla, digamos hay cosas que son más como visuales que tú las entiendes mejor ya cuando tú las estás viviendo o viendo, ee,... que te hagan repetir siempre lo mismo.”	“Creo que por los horarios y metodología se pierden algunos puntos de la capacitación o sea las capacitaciones que tenemos actualmente cumplen con los temarios que necesitamos ver pero no son dinámicas, entonces al no ser dinámicas los muchachos se cansan o sea yo siento y me doy cuenta que no reciben la información, ellos no no captan la información, ellos no captan toda la información que el instructor quiere dar a conocer.”	“El tema, hay temas que son como decimos nosotros ladrillados ejemplo: leer un manual de procedimientos no es nada agradable y por más que uno lo quiera hacer agradable no se puede. O sea como no hay la persona que diga es que yo opino ya que el manual no se puede cambiar”, “Yo les leo el manual de procedimientos de etapa, yo les hago siempre ejemplos, les hago la mímica, les hago preguntas abiertas, para que ellos mismos se indaguen y contesten Yo siempre les digo no hay pregunta tonta sino gente tonta que no pregunta; entonces yo les digo lluvia de ideas lo que ustedes crean lo que ustedes opinen por favor díganlo, para que ellos puedan participar y el tema no sea tan duro”	Los entrevistados coinciden en que un proceso de capacitación debe ser dinámico y agradable, puesto que en ocasiones dentro de compañía estos procesos se tornan muy extensos, complejos, densos y poco digeribles, ya que en su mayoría los temas abordados son teóricos. Al utilizar la metodología actual los temas no se comprenden en su totalidad y quedan vacíos de conocimiento, que en la práctica se evidencian con procedimiento mal ejecutados. *De acuerdo a los entrevistados las temáticas de capacitación en seguridad aeroportuaria son repetitivas y muy técnicas. Lo que genera un ambiente monótono de poco aprendizaje.
“Proceso de capacitación,... “Digamos primero hablaría sobre (risas), ee,... emprendimiento personal porque creo que muchos creen que no pueden avanzar en la empresa y yo sé que sí y lo pueden hacer	“Todas las que tú me dices son bastantes variables las que ustedes están teniendo en cuenta (risa). Bueno le veo una dificultad en cuánto a las variables que tú me dices y es que actualmente la compañía no posee un espacio	“Mi proceso ideal, es tener primero para mí, un salón organizado, de una forma en que los participantes se puedan mover, si cosa... de que si me cansé de estar sentado me puedo poner de pie, de	Para los entrevistados un proceso de capacitación ideal debe ser dirigido a potencializar al ser, no tanto el hacer, ya que esto se debe

entonces primer sería como eso emprendimiento personal, el segundo como yo le había dicho, concientización de nuestro trabajo en el aeropuerto, otro puede ser, digamos como recuperar que nosotros nos parecen bien, puede como renovar como los conocimientos con los que nosotros entramos, las actualizaciones en cuanto a las leyes, a los registros a los procedimientos, ya me parece que esas tres"...” Pues haber, es muy difícil porque digamos nosotros no tenemos tiempo a veces, es como muy difícil decir como de cinco horas diarias, porque yo sé que no todo el mundo tiene el tiempo de esas cinco horas, a parte nosotros a veces salimos a las dos de la mañana y entramos al medio día entonces no es como decirles que vengan por la mañana no se puede, pero digamos si sería bueno como organizar así sea cada dos meses como, como una charla de, primero como está la situación en la operación, en que puede mejorar, como lo podemos mejorar pero buscar como la solución entre todo el equipo y eso si se debería hacer como más seguido porque solo se hace como cuando hay un problema en el grupo, entonces hay si como que venga nos reunimos que paso, entonces no esperar a que eso pase sino ir tomando medidas de contingencia como cada dos meses"...”En cuanto a ese tema nada"...”Digamos a mí me parecería bueno porque yo sé que hay unas empresas que hacen como las integraciones en otros lados, en un parque, así sea como un almuerzo para que uno juegue como interactúe, es muy difícil, es realmente difícil cuadrar como que todos los empleados de todas las áreas nos vayamos, porque es que a veces no se puede, entonces digamos si sería bueno obvio que todos

ideal, porque si uno dice un espacio ideal a mí que me lleven (risas) a capacitarme no sé, a un salón donde tenga muy buena ventilación, donde tenga espacios naturales, donde la gente se sienta a gusto estar, donde tenga ee,... las ayudas tecnológicas sean suficientes, haya la posibilidad de que los chicos también interactúen con medios tecnológicos ee,... qué más, donde haya refrigerios (risas). Frente a la cantidad de personas creo que es relativo, una capacitación puede ser exitosa con cinco personas o puede ser exitosa con cien personas, creo que el tema es relativo y es directamente proporcional al espacio y al sitio porque pues desde que haya buena ayuda tecnológica, si tenemos una capacitación para cien personas y hay un buen micrófono, muy buenos parlantes y un buen sistema de video pues las personas obviamente van a poner atención, pero si al capacitador le toca pues gritar no va captar la información todo el mundo entonces creo que es indiferente la cantidad de personas, más bien como el sitio. Hablando de periodicidad, la capacitación que tenemos actualmente frente a la parte operativa de nosotros es una capacitación que se debe desarrollar de carácter anual por norma, nosotros la llamamos recurrente, entonces esa capacitación siempre tiene que darse anualmente y pues no, creo que está bien. Frente a los capacitadores, ee,... no, actualmente yo me siento conforme con los capacitadores que tenemos actualmente, uno, porque los conozco de mucho tiempo atrás ¿sí?, ee,... dos porque dan la posibilidad o sea dan la posibilidad de que uno pueda apoyar el temario, desde mi cargo yo puedo apoyar las capacitaciones de ellos o sea yo interactúo mucho en las capacitaciones, les digo ¡no! esto ha cambiado actualmente, ¡no! mirémoslo desde este punto de vista, ¡no! ee,... hay que conocer

que la parte visual video beam o lo que se vaya a proyectar tiene que tener o debe de tener unos colores que no sean cansones, que sean llamativos y que capten la atención de la persona. Lo mismo obviamente a la parte audio eh adicional pues obviamente el espacio para que el instructor se pueda movilizar es muy importante porque, porque si la persona no entendió o las personas no están tomando nota nosotros podemos estar pendiente si realmente lo están haciendo, los descansos deben de hacerse cada dos horas por técnicas de instrucción, definitivamente una persona después de dos horas sentada escuchando un tema ya se cansa y no va a entender de la misma manera; adicional las personas deberían de tener unas ayudas impresas para que ellos puedan seguir lo que estamos viendo porque a veces estamos leyendo acá pero ellos se pierden, entonces toca volver a repetir el tema, en cambio con unas ayudas seria muchísimo más rápido. Yo creería que aria más ágil el proceso como tal, eh adicional he digamos la forma para mi es que la persona pueda definitivamente participar, pueda expresarse, y para mi yo pienso que una participación dinámica es importante, porque yo lo digo la forma o la parte personal mía: yo soy una persona que aprendo practicando entonces si yo no me muevo, si yo no tengo algo en la mano pues no voy a aprender y pienso que demás personas son iguales a mí, por esos se debe hacer que todo el mundo participe dinámicamente”

tener antes de comenzar en el cargo, los entrevistados coinciden en este punto ya que solo se realizan capacitaciones técnicas, según su respuesta se deben hacer en lugares ajenos a la empresa, con elementos de apoyo tecnológicos, con personal que tenga experiencia dentro de la compañía ; Adicionalmente se debe realizar de forma agradable, dinámica, participativa y poco tediosa que sean en un periodo donde los participantes no se cansen y se deben realizar en periodos más cortos .

* El Plan de Capacitación Integral la compañía AISG Ltda., debe trabajar de forma holística todas las competencias sugeridas por los entrevistados, con especial énfasis al desarrollo del hombre como ser integral. De igual manera el Plan de Capacitación Integral debe adelantarse con todo el personal que labora en la organización, no sólo con los colaboradores operativos, para que de esta manera se pueda implementar un modelo de gestión humana por competencias, acorde a las exigencias de la seguridad Aeroportuaria. De acuerdo al punto de vista

fuéramos si en algún momento se da la oportunidad, claro que lo podamos realizar”	tal cosa que está pasando, una nueva norma que ustedes todavía no saben. Yo interactúo mucho con ellos y les complemento la información en caso de que no la tengan, entonces pues es así (risas), bueno entonces trato de complementar, yo me siento mucho a gusto con los capacitadores porque tengo cierta cercanía y pues igual si traemos un capacitador externo que es la otra posibilidad que tú me cuentas ee,... creo que inicialmente sería un poco difícil el proceso porque puede ser una persona que conoce mucho del tema pero no conoce mucho del desarrollo de la compañía.”	de los entrevistados se debe tener en cuenta que la periodicidad del plan de capacitación no debe interponerse en los periodos de descanso del persona ya que sus jornadas son extensa. Los ambientes locativos deben ser adecuados y programamos para evitar dispersión.
---	--	---
